

POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sanna Sallinen

MISTÄ LÖYDÄMME KEHITTÄMISEN AVAIMET?
Vaikuttamisen mahdollisuuksia ja jatkuvuutta työn kehittämiseen työyhteisön
voimavaroja yhdistämällä

Opinnäytetyö
Marraskuu 2012



OPINNÄYTETYÖ

Marraskuu 2012

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

p. (013) 260 6900

Tekijä

Sanna Sallinen

Nimike

MISTÄ LÖYDÄMME KEHITTÄMISEN AVAIMET?

Vaikuttamisen mahdollisuuksia ja jatkuvuutta työn kehittämiseen työyhteisön voimavaroja yhdistämällä

Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämistyö, jonka viitekehyksenä on työyhteisö- ja toimijalähtöinen kehittäminen. Opinnäytetyö liitetään sosiaalialaa koskevaan kehittämistyön keskusteluun avaamalla näkökulmia kehittämistoiminnan haasteista ja mahdollisuuksista suhteessa työyhteisön sisäiseen kehittämiseen.

Opinnäytetyössä avataan sosiaalipalveluiden organisaatiossa toimineen lastensuojelun avohuollon työyhteisön sisäistä kehittämisprosessia, jonka työnimeksi muodostui ”työn kehittämissuunnitelma”. Prosessi toteutui työyhteisöni voimin vuosien 2010 ja 2011 aikana. Työn tavoitteena oli vahvistaa työyhteisön toimijuutta työn kehittäjänä, tukemalla keskustelevaa ja ennakoivaa toimintakulttuuria. Kehittämistyö perustui työyhteisön kehittämisosaamisen ja kokemustiedon yhteisölliseen hyödyntämiseen.

Prosessin vaiheissa analysoitiin työyhteisön tuottamaa kehittämismateriaalia ja prosessoitiin se takaisin peiliaineistona työyhteisölle, mitä työyhteisössä edelleen kehitettiin. Kehittämistyötä kuvaa parhaiten spagettimainen prosessimalli, joka reagoi ympäristöönsä avoimesti. Kehittämistyössä sovellettiin yhteistoiminnallisia kehittämisen välineitä prosessin ehdoilla.

Kehittämisen lähestymistapa perustui prosessimaiseen ja ratkaisukeskeiseen otteeseen. Työyhteisön voimavarat yhdistyivät kehittämistyön tuloksena. Yhteisen prosessin kautta työyhteisöön luotiin työn kehittämisen jatkuvuutta tukevia rakenteita ja työyhteisön jäsenten osallistumista vahvistavia yhteisöllisiä työn kehittämisen ratkaisumalleja.

Kieli

suomi


Sivuja 71

Liitteet 2

Liitesivumäärä 2

Asiasanat

lastensuojelutyö, työyhteisön kehittäminen, muutos, tiimityö

 <p>NORTH KARELIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</p>	<p>THESIS November 2012 Degree Programme in Development and Management of Social Services and Health Care (Master's Degree) Tikkarinne 9, 80200 JOENSUU Tel. +358 13 260 6900</p>
<p>Author Sallinen Sanna</p>	
<p>Title Key Strategies for Work Developing: Opportunities to Influence the Work Development and Continuity of a Working Community while Combining Internal Resources.</p>	
<p>Abstract</p> <p>This thesis is based on functional development work. It focuses on workplace-based development that coincides with changes in the operating environment. The thesis discusses how to develop Social welfare work while considering challenges and opportunities in relation to internal development at the workplace.</p> <p>The purpose of this thesis was to discover opportunities for improving development in a multi-professional child welfare team. The development process took place between 2010 and 2011, and the working title describing this process was simply: "A Development Plan." The aim was to strengthen the team by supporting dialogue and proactive operating culture. The work was based on utilizing the team's experience in the workplace.</p> <p>The work was discussed and refined through multiple team meetings throughout the year. The process is best described as a spaghetti-like model that reacts to its surroundings openly. A wide range of cooperative developing tools were applied to the process.</p> <p>The approach was process- and solution focused. Workplace resources were combined as a result of the development. This process also resulted in the team finding new structures that support workplace development by supporting staff participation in the process.</p>	
<p>Language Finnish</p>	<p>Pages 71 Appendices 2 Pages of Appendices 2</p>
<p>Keywords Child welfare work, Workplace –based development, Change, Teamwork</p>	

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	5
2	Kohti työyhteisölähtöistä kehittämistä.....	7
3	Asiantuntijat osaajina.....	13
4	Tiimityö ja työn kehittämisen haasteet.....	17
5	Muutoksen ja kehittämisen dynamiikka.....	22
6	Kehittämisen lähtökohdat.....	29
6.1	Kehittämistehtävä	29
6.2	Menetelmällinen lähestymistapa.....	30
6.3	Kehittäjätiimi.....	37
7	Kehittämisprosessi.....	41
7.1	Ensimmäinen kehittämisen tila.....	41
7.2	Toinen ja kolmas kehittämisen tila.....	48
7.3	Neljäs kehittämisen tila.....	50
7.4	Viides kehittämisen tila.....	52
8	Johtopäätökset ja pohdinta.....	57
8.1	Peilaus kehittämisprosessin tuloksiin.....	57
8.2	Tilaa työn kehittämiseen.....	61
8.3	Kehittämistoiminnan tarkastelu.....	64
8.4	Työntekijä työnkehittäjänä.....	66
	Lähteet.....	68

Liitteet

- Liite 1 (1) Työn kehittämistä tukevat hyvät käytännöt tiimissä
Liite 2 (1) Tarkennetut kehittämiskohteet ”työn kehittämissuunnitelma”
-yhteenvedossa

Kuviot

Kuvio 1.	Inhimillisen muutoksen vaiheet.....	23
Kuvio 2.	Luovan ongelmanratkaisun kehämalli.....	32
Kuvio 3.	Sitoutuminen työyhteisön kehittämiseen.....	34
Kuvio 4.	Tiedon luomisen prosessi dialogioppimisen vaiheissa.....	35
Kuvio 5.	Tiedon rakentuminen kehittämisprosessissa.....	36
Kuvio 6.	Yhdistyminen lastensuojelun avohuollon työyhteisöksi.....	38
Kuvio 7.	Kehittämisprosessi osana työyhteisön kehittämistoimintaa.....	40
Kuvio 8.	SWOT-analyysi osaamisen kehittämisestä.....	45
Kuvio 9.	SWOT-analyysi verkoston yhteistyömuotojen kehittämisestä.....	45
Kuvio 10.	SWOT-analyysi asiakasprosessien kehittämisestä.....	46
Kuvio 11.	SWOT-analyysi työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kehittämisestä.....	46
Kuvio 12.	Kehittämiskysymykset Learning cafe -työskentelyssä.....	48
Kuvio 13.	Tarkennetut kehittämiskohteet ja arviointi.....	51
Kuvio 14.	Asiakaslähtöinen verkostoyhteistyö kompetenssi-kaaviossa.....	53
Kuvio 15.	Osaamis- ja koulutus suunnitelma kompetenssi-kaaviossa.....	54
Kuvio 16.	Kehittämisfoorumi osana työyhteisön arkea.....	58

1 Johdanto

Kehittämisestä on tullut pysyvä vaikuttamisen ja ohjaamisen väline työelämään myös sosiaalialan organisaatioissa. Työn uudelleen organisointi, kasvavat asiakasmäärät ja laajenevat yhteistyöverkostot luovat sosiaalialan toimintaympäristöstä jatkuvien kehittämistarpeiden työkentän. Tämän päivän työelämää kuvaa myös muutosten ennakoimattomuus. Toiminnan parantamiseen alalla on pyritty käynnistämällä kehittämishankkeita ja kouluttamalla työntekijöitä sekä kohdentamalla voimavaroja ja organisoimalla toimintoja uudelleen. Muutoksilla on aina vaikutusta henkilöstön tavoitteisiin ja toimintaan, sekä työhön motivoitumisen että uuteen sitoutumisen kautta.

Jotta voimme työssämme paremmin vastata muutoksen tuomiin haasteisiin tarvitsemme taitoa toimia uusissa tilanteissa, ennakoida tulevaa, suunnitella ja parantaa toimintaa yhdessä. Jokaisessa työyhteisössä on tarvetta tasapainoiselle kehittämiselle ja sisäiselle uudistumiselle. Se, että työyhteisöllä on toimivia ja joustavia kehittämisen rakenteita tuo varmuutta ja vahvuutta muutostilanteista selviytymiseen, ennen kaikkea päivittäiseen perustehtävän toteuttamiseen. Työn kehittämisen voidaankin nähdä kuuluvan tänä päivänä jokaiselle asemasta tai tehtävästä riippumatta.

Sosiaalialalla ja erityisesti lastensuojelutyössä käytetty sanonta ”tulipalojen sammuttaminen”, liitetään usein kuvaamaan työn kiireistynyttä luonnetta. Toimintaympäristön kiireistymisestä huolimatta lastensuojelutyö vaatii työntekijältä taitoa pysähtyä tutkimaan asiakkaan elämäntilannetta. Ammatti pitää sisällään yksilöllisten- ja yhteisöllisten ongelmien ratkaisemista ja kokonaistilanteen ytimeen pyrkivää ratkaisuvaihtoehtojen punnintaa sekä päätöksentekoa. Sosiaalityön ammattilaisella on myös paljon työn kehittämiseen tarvittavia osaamisen valmiuksia, kehittämisosaamista. Tässä opinnäytetyössä lähtökohtana pidetään sitä, että ratkaisut työn kehittämiseen löytyvät arkipäivän analyyseista ja työn kehittämisen kokeiluista.

Tämän opinnäytetyön punaisena lankana on työyhteisön sisäinen kehittäminen ja työyhteisön osallistuminen kehittämistoimintaan aktiivisena toimijana. Työyhteisöissä on hyvä huomata, että myös työn kehittämisessä jatkuvan ”tulipalojen sammuttamisen” sijasta tulisi luoda tilaa päästä vaikuttamaan ennakoivasti myös työyhteisön toimivuuteen ja palveluiden parantamiseen. Opinnäyte- ja kehittämistyön toteuttamisen myötä lähdim-

me työyhteisössäni etsimään vastausta kysymykseen, kuinka voimme vastata paremmin työn haasteisiin tulevaisuudessa. Tässä opinnäytetyön raportissa avaan työyhteisössäni toteutettua kehittämäprosessia, joka sai prosessin alkaessa yksinkertaisen nimen ”työn kehittämissuunnitelma”-prosessi.

Kehittämiskeskitys toteutettiin lastensuojelun avohuollon sosiaalitoimistossa työskennelleen työyhteisöni omana sisäisenä kehittämistyönä huhtikuusta 2010 tammikuuhun 2011. Työyhteisöön kuului sosiaalityöntekijöitä, lastenvalvojia, toimistosihiteereitä, sosiaaliohjaajia ja perhetyöntekijöitä. Esimiehenä toimi johtava sosiaalityöntekijä. Tämä työyhteisö oli yhdistynyt neljästä eri toimipisteestä yhdeksi tiimiksi yhteisiin tiloihin vuonna 2007. Työyhteisön jäseniä yhdistävä tekijä oli yhteinen työkohte, lastensuojelun asiakasprosessit, ja tätä kautta myös yhteinen työn kehittämisen kenttä.

Tämän opinnäyte- ja kehittämistyön innoittajina toimi kokemukseni työyhteisössä olevasta kehittämisosaamisesta ja -myönteisyydestä. Työn lähtökohtana oli yhdistää osaaminen, sekä asiakastyöstä ja kentältä nouseva hiljainen tieto työyhteisön kehittämisen voimavaraksi. Kehittämistyön tavoitteena oli tiimin jäsenten tietoisuuden lisääminen tiimin toiminnasta ja ajankohtaisista kehittämisen tarpeista sekä lisätä yhteistä panosta työn jatkuvaan kehittämiseen. Toimijuuden vahvistamiseen tässä kehittämiskeskityksessä pyrittiin tukemalla keskustelemaa ja ennakoivaa kehittämis- ja toimintakulttuuria. Prosessissa lähdettiin etsimään ajankohtaisia kehittämistarpeita yhteisen tiedonmuodostuksen kautta.

Tässä opinnäytetyössä työn kehittämisen tavoitteet ja nousevat tarpeet ymmärretään osana jatkuvasti muuntuvaa ja kehittyvää toimintaympäristöä, joten työn kehittämistä kuvataan moniulotteisesti ja joustavasti sitomatta sitä staattiseen tilaan. Kehittäminen, johtaminen ja muutos kietoutuvat opinnäytetyössä yhteen työyhteisön näkökulmaa korostaen. Raportti koostuu kahdesta kokonaisuudesta. Ensimmäinen kokonaisuus (luvut 2–5) kuljettaa lukijan sosiaalialan kehittämistoimintaan vaikuttavien suuntauksien kautta työyhteisölähtöisen kehittämisen viitekehykseen. Tämän opinnäyte- ja kehittämistyön lähtökohtia avaan myös sosiaalialan ammattikentällä olevasta osaamisesta käsin ja kuljetan lukijan tiimityössä kohdattuihin kehittämisen haasteisiin. Ensimmäisen kokonaisuuden päätteeksi käsittelen työyhteisön ja johtamisen suhdetta osana jatkuvan muutoksen toimintaympäristöä.

Opinnäytetyöraportin toisessa kokonaisuudessa (luvut 6–8) kuvaan kehittämistyön toteutusta ja menetelmällisiä valintojani sekä avaan työyhteisössäni toteutettua kehittämisprosessia. Prosessi rakentui ”kehittämisen tiloina”, joilla tarkoitetaan niitä yhteisiä kehittämistilanteita, joissa kehittämisprosessia vietiin eteenpäin tutkimalla työyhteisön toimintaa ja arvioimalla sitä suhteessa yhteisön perustehtävän toteutumiseen ja vahvuuksiin. Kehittämistyössä hyödynnettiin työelämässä käytössä olevia kehittämisen, suunnittelun ja arvioinnin välineitä prosessin etenemisen ehdoilla. Välineiksi avoimesti rakentuneessa prosessissa valikoitui SWOT-analyysin, Learning cafe- ja kompetenssimenetelmän sovellukset. Keskeisiä menetelmiä olivat lisäksi dialogi- ja pienryhmätyöskentelymuodot.

Opinnäytetyön kirjoittajana, työyhteisön jäsenenä ja erimuotoiseen työn kehittämiseen työvuosieni varrella osallistuneena miellän tämän opinnäytetyön yhdeksi ”ikkunaksi” työn kehittämisen maailmaan. Tästä ikkunasta avautuu maisema, jossa tapahtuu jatkuvaa liikettä. Jokainen voi itse tehdä ratkaisun, jääkö vain katselemaan piirtyvää maisemaa, vai lähtekö liikkeelle.

2 Kohti työyhteisölähtöistä kehittämistä

Tässä opinnäytetyössä kehittäminen nähdään monimuotoisena toimintana, jonka tavoitteena on saada aikaan muutos kohti parempaa toimintatapaa tai palvelua. Harju (2003, 9) tiivistää, että sosiaalityön arki on muutostyöskentelyä ja sosiaalipalveluiden keskeisenä työn tavoitteena on tuottaa asiakkaalle parhaaseen, ajan tasalla olevaan ja huolellisesti arvioituun tietoon perustuvia palveluita. Puusa, Mönkkönen ja Kuittinen (2012, 3) jatkavat, että julkisella sektorilla työmotivaatio syntyy usein niin sanotun yhteisen hyvän tuottamisesta ja työhön liittyy usein myös vahva kutsumus. Sosiaalitoimea voidaan kuvata työympäristönä, jossa työn sisältöä ja työtapoja määrittävät niin hyvinvointipoliittiset tavoitteet kuin lainsäädännössä määritellyt tehtävät ja velvoitteet. Sosiaalipalveluiden päämääränä on edistää kunnallisten hyvinvointipalveluiden perimmäistä tarkoitusta, eli edistää väestön hyvinvointia ja kuntalaisten osallisuutta sekä vahvistaa kunnan elinvoimaisuutta. Kehittämisen on palveltava tätä logiikkaa, joka eroaa keskeisesti esi-

merkiksi taloudellista voittoa tuottavien organisaatioiden logiikasta. (Kananoja, Niiranen & Jokiranta 2008, 159.)

Tässä opinnäytetyössä kehittämisen tasoja tarkastellaan kokonaisvaltaisesta näkökulmasta. Kehittämisen tasot voivat vaihdella oman työn kehittämisestä organisaation johtamisstrategioihin, ja valtakunnalliseen tai globaaliin sosiaalialan kehittämistoimintaan. Kaikilla näillä kehittämistyön näyttämöillä tapahtuvalla kehittämistoiminnalla nähdään tässä opinnäytetyössä olevan eriasteisia heijastuksia työyhteisöjen toteuttamaan arjen työhön. Keskeistä on myös hahmottaa mistä suunnista toimintaa voidaan johtaa ja millä periaatteilla kehittämistyön johtamista toteutetaan.

Keskustelu sosiaalialan kehittämistoiminnasta on vilkastunut suurten rakenteellisten muutosten kynnyksellä. Sosiaalipalveluissa on paikallisesti ja valtakunnallisesti toteutettu mittava määrä erilaisia kehittämishankkeita, jotka ovat suuntautuneet niin palveluiden, työkäytäntöjen, henkilöstön kuin rakenteellisten ratkaisujen kohentamiseen. Ajankohtaiset kehittämistrendit kuten asiakaslähtöisyys, palveluketjujen saumattomuus ja osaamisen hallinta, sekä kuntien ja eri toimijoiden yhteistyö, uudet palvelukonseptit ja ehkäisevän työn teemat ovat olleet keskeisiä sisällöllisiä kysymyksiä kehittämistoiminnassa. Tärkeiden sisällöllisten kysymysten rinnalle ovat viime vuosina nousseet myös kehittämistoiminnan yleinen filosofia ja kehittämisen rakenteet. (Virkkunen, Engström & Miettinen 2007, 9; Seppänen-Järvelä 2004, 13.)

Virkkunen ym. (2007, 4) toteavat sosiaalihuollon kehittämistoiminnan arviointia koskevassa selvityksessä, että projektityyppiset kehittämispyrkimykset ovat harvoin johtaneet merkittäviin toimintatavan muutoksiin ja ehdottavat, että tällaisten muutosten aikaansaaminen edellyttäisi pikemminkin pitkäjänteistä, normaalina virkatyönä toteutettua kehittämistä. Seppänen-Järvelä (2004) tiivistää, että sosiaali- ja terveydenhuollossa puhutaankin mielellään kehittämistyöstä osana arkityötä, jolloin kehittäminen on ikään kuin sisäänrakennettu päivittäisiin työkäytäntöihin. Samalla hän muistuttaa, että projekti voi kuitenkin antaa hyvän mahdollisuuden poiketa totutuista käytännöistä ja tarjota joustavan, tehtäväorientoituneen tavan toimia toisin. Ratkaisematta usein kuitenkin jää, mikä kehittämistoimintaa kantaa eteenpäin projektin päätyttyä. (Seppänen-Järvelä 2004, 15.)

Virkkunen ym. (2007, 2) toteavat, että hankkeina toteutetussa kehittämisessä uusien toimintamuotojen kehityksessä ei synny jatkuvuutta ilman *vahvaa toimijuutta*, omistautumista ja sitoutumista uusien mahdollisuuksien löytämiseksi. Hankkeina toteutetussa kehittämisessä toimijuus ja kehittämisprosessin omistajuus hajautuu ja jää helposti tilapäiseksi. Kananoja, Lähteinen, Marjamäki, Laiho, Sarvimäki, Karjalainen ja Seppänen (2007) kuvaavat, että monessakaan kunnassa ei ole omaa kehittämishenkilöstöä ja näin kehittäminen onkin jäänyt pääosin hanke pohjaiseksi. Samalla hankkeiden omarahoitukseen varatut määrärahat ovat lisäksi olleet riittämättömiä, ja parin kolmen vuoden hankkeissa on hankalaa saada aikaan kunnollisia tuloksia. (Kananoja ym. 2007, 211–212.)

Turusen (2010) mukaan demokraattisessa yhteiskunnassa julkishallinnon organisaatiot ovat siitä omalaatuinen organisaatioiden muoto, että niiden sekä omistajina että asiakaina on koko yhteiskunta. Sosiaalityön käytännöt ovat yhteydessä valtioon ja sen poliittisiin muutoksiin, ja siten sen luonne on muuttuva ja osin arvaamaton. Koska sosiaalityö on vahvasti yhteiskunnalliseen ilmapiiriin sidoksissa, kehittämistyötä ei voi jättää huomiotta sosiaalityön arkipäivässä. (Turunen 2010, 2.) Kehittäminen liittyy vahvasti myös johtamisen kysymyksiin eivätkä kehittämistoimenpiteet ole ainoastaan hankkeina toteutettua kehittämistyötä. Turusen kuvaama alan yhteiskunnallinen asetelma muodostaa sosiaalialan johtamiseen erityiset haasteensa.

Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen ja Lehto (2007) kuvaavat tutkimuksessaan, kuinka johtamisen muutoksesta on tullut keskeinen sosiaali- ja terveydenhuollon nykyisyyteen liittyvä asia. Tutkimuksen mukaan sosiaalitoimen johtajille yleistä on vahva oman ammatillisen taustan muodostama eetos, jossa myös johtamisen poliittinen puoli tulee esiin. Työnkuvassa on meneillään siirtymä kohti byrokratian ja managerismin yhdistelmää ja johtamisen muutosta haastaa myös keskijohdossa meneillään oleva johtajasukupolvenvaihdos. Haasteet alan yksikkö-, hallinto- ja sektorirajat ylittävän verkostojohtamisen suuntaan tuovat uudenlaista johtamisorientaatiota kentälle. Prosessien kehittämiseen liittyvät kysymykset ja kehittämistyön sekä tuloksellisuuden parantaminen ovat keskeisiä johtamisen haasteita tänä päivänä. (Viitanen ym. 2007, 9–10.)

Tulosityksikköorganisaatio ja tulosohejaus ovat syntyneet liikeyrityksissä yrityksenä ratkaista toiminnoittain keskitetyn johtamisen ja kehittämisen ongelmia. Näin myös julkisella sektorilla toimintaa on jaettu mahdollisimman selkeisiin tulosalueisiin esimerkiksi

asiakasryhmien perusteella. (Virkkunen ym. 2007, 17–19.) Tulostavuuksiin siirtymisessä korostuu tavoitteiden asettamisen ja suunnittelun merkitys nimenomaan hallinnon ja johtamisen kontrollitarpeista lähtien. Työyhteisöjen sisäisen kehittämisen näkökulmasta tärkeintä Murron (1992, 41) mukaan olisi yhteisön kaikkien jäsenten yhdessä tapahtuva oman toiminnan tutkiminen, jotta kehittäminen palvelisi ensisijaisesti nimenomaan perustehtävää. Johtajilla on Viitanen ym. (2007) tutkimuksen mukaan vahva halu, toive ja motiivi olla hyviä henkilöstöjohtajia, ja pyrkimys kohti laaja-alaisempaa sekä eri ulottuvuuksia tasapainottavaa johtamista. Tutkimuksessa tämän hetken johtamisen haasteet nähdään muutosajan mahdollisuutena. (Viitanen ym. 2007, 10.)

Virkkunen ym. (2007, 28) puhuvatkin kehittämistyön ankkuroimisesta toiminnan kohteeseen ja käytännön tarpeisiin, jolloin kehittämistyössä edetään ajankohtaisten kehityshaasteiden ja toiminnan realististen kehitysmahdollisuuksien alueella, sen *lähikehityksen* *vyöhykkeellä*. Myös Arnkil (2006, 65) palauttaa kehittämistoimintaan liittyvän keskustelun lähemmäs toimijaa ja tarkastelee kehittämiskäytäntöjen siirtämistä toiminnan tasolle ”hyvän käytännön”-käsitteen kautta. Hyvän käytännön oppijan on jollakin tavoin päästävä kehittämisprosessin ”sisään” ja ymmärrettävä se omaa kontekstiaan ja kokeestaan vasten. Arnkil (2006) korostaa sitä, että itse asiassa olennaisin tulos, mikä esimerkiksi kehittämishankkeesta voi tulla, on pienemmän tai isomman verkoston uusi ongelmanratkaisukyky. (Arnkil 2006, 65.) Johtamisen kontrollitarpeista lähtevä organisatiotason kehittäminen tai kehittämishanke voi olla työyhteisön sisäisen kehityksen ja kehittämistarpeiden kannalta liian kaukana sen nykyisestä toimintatavasta, jolloin tulokset eivät vaikuta toivotulla tavalla käytäntöön (Virkkunen ym. 2007, 28).

Arnkil (2006, 68) muistuttaa kolmesta yleisesti vaikuttavasta kehittämiskonseptin virtauksesta. Eurooppalaista kehittämiskonseptia hallitsee edelleen *rationaaliseen valintaan* perustuva ajattelutapa. Tämä perustuu pitkään johtamisen traditioon, joka korostaa ylhäältä alas johtamista. Tämän ajattelutavan on haastanut *oppivan organisaation ajattelutapa*. Rationaalisen valinnan ajattelutapa on huono ottamaan vastaan yllätyksiä ja ymmärtämään hiljaisen tiedon merkitystä, kun taas oppivan organisaation ajattelu kiinnittää erityistä huomiota näihin kysymyksiin. Arnkil (2006) esittää viimeisimmäksi tulokkaaksi *arjen monimuotoista toimintaa* korostavan ajattelun. Tässä ajattelutavassa painopiste siirtyy arjen toimijoihin ja näiden toimintaan työn arjessa. Huomio kiinnittyy paitsi järjestettyjen oppimistilojen laatuun, ennen kaikkea arjen toimintakykyyn ja arjes-

sa tapahtuvaan luontevaan ja joustavaan kommunikaatioon. Painopiste on reaaliajassa eli siinä, mitä tapahtuu juuri nyt, ”tapahtumien virrassa”. (Arnkil 2006, 70.)

Valtakunnallisten kehittämishankkeiden vaikutusten ja johtamiskulttuurin muutosten lisäksi sosiaalialalla on ajankohtaiset kehittämistyön haasteensa. Yliruka, Karvinen-Niinikoski ja Koivisto (2009) kuvaavat, kuinka työyhteisölähtöisiä ja työyhteisön eri jäsenten ääntä kuulevia kehittämis- ja arviointimenetelmiä on viime vuosikymmeninä kehitetty enenevässä määrin. Sosiaalialalla niitä on kuitenkin toistaiseksi käytetty vähän eikä niiden toimivuudesta alalla juurikaan ole tutkimus- ja arviointitietoa. Samaan tapaan kuin on tarve tutkia ja arvioida sosiaalialan työmenetelmien toimivuutta ja asiakasvaikuttavuutta, tarvittaisiin myös sosiaalialan työyhteisöjen ja -olojen kehittämisen menetelmien toimivuuden ja vaikuttavuuden tutkimuksia sekä arviointeja. (Yliruka ym. 2009, 17.)

Käytännön työn haasteeksi sosiaalityössä on noussut perheiden ja lasten elämäntilanteeseen liittyvien ongelmien jatkuva lisääntyminen ja vaikeutuminen. Paradoksi on siinä, että tarpeiden lisääntyessä ovat tuloksellisen sosiaalityön edellytykset kuitenkin heikentyneet, asiakkaiden ongelmien vaikeutuminen ja koveneva työpaine vievät pohjaa laadukkaalta työltä. (Sulavuori, 2007, 15.) Kunnallisesta sosiaalityön kehittämistoiminnasta tehty arviointiraportti vahvistaa, että alan kehittämistyöllä on kiinteä yhteys perustööhön ja sen tarpeisiin (Kananoja ym. 2007).

Käytännön työn ja työyhteisötasolla toteutuvan kehittämistyön tueksi löytyy avaavia näkökulmia työyhteisölähtöisen ja prosessimaisen kehittämisen viitekehyksistä. Lähtökohta näkökulmissa on työyhteisön arkipäivän toimintatapojen tutkimisessa. Työyhteisölähtöisen kehittämisen orientaatio muodostaa ikään kuin vastavoiman konsultti vetoiselle ja ylhäältä alaspäin johdetulle kehittämiselle. Tässä opinnäytetyössä työyhteisölähtöisyys liittyy keskeisesti toimijalähtöisyyden käsitteeseen, mikä tekee työntekijöistä oman työnsä asiantuntijoita ja kehittäjiä. Toikko ja Rantanen (2009, 15) kuvaavat, että tällaisessa prosessissa toimijat määrittelevät kehittämisen itse ja etenevät yhdessä vaihe vaiheelta. Kehittämistyön keskiöön nousee tällöin reflektion merkitys, mikä korostuu nimenomaan prosessimaisessa kehittämisotteessa. Jatkuva ja säännöllinen pysähtyminen keskustelemaan ja tutkimaan elettyä ja tehtyä nähdään yhteisön jatkuvana itsearviointina ja muutoksena. (Seppänen-Järvelä 1999, 106, 125; Seppänen-Järvelä 2006, 17.)

Arnkil (2006) haastaakin kehittämistoimintaan liittyvää keskustelua ajatuksella: ”Kun toimintaympäristö muuttuu koko ajan, usein yllättävästikin, ja kehitystä tapahtuu jatkuvasti, on kehittäminen tavallaan ”trivialisoitava”. Kehittäminen ei ole erikseen tehtävää – projekti – vaan projekti on se, mitä tehdään, normaalia toimintaa” (Arnkil 2006, 67).

Sulavuori (2007, 16) toteaa, että kehittäminen sosiaalitoimistoissa on hidasta ja vaatii-kin tueksi jatkuvaa yhteistä arviointia. Hän tiivistää, että tarve kehittämiseen voi nousta yksinkertaisesti työntekijöiden tyytymättömyydestä työn nykytilaan, josta syntyy tarve selvittää asioita ja muuttaa niitä. Sulavuori ehdottaa, että kehittämistyö tulisi nähdä joustavana ja monisisältöisenä toimintana, jossa on kyse systemaattisesta työn parantamisesta tavoitteena toiminnan kehittäminen. Hän jatkaa, että kehittämisessä on kysymys vähittäisestä uudistamisesta ja muokkaamisesta, joka tapahtuu jatkuvuuden ympäristössä. Sulavuori näkeekin tutkivan ja arvioivan työotteen yhtenä kehittämistoiminnan välineenä. Koska työntekijät ovat oman työnsä asiantuntijoita, heillä nähdään olevan juuri ne ratkaisut, jotka ovat relevantteja. Tarpeet ja ideat lähtevät tällöin itse työntekijöistä. (Sulavuori 2007, 25.)

Lastensuojelussa, niin kuin muussakin sosiaalialan työssä, työyhteisöillä on suuri merkitys työntekijöille. Itselleni keskeinen omassa työssä jatkamisen perusta on ollut mielenkiintoisen työn lisäksi juurikin oma työyhteisöni. Paasivirta (2012, 25) tiivistää, että työyhteisön ja työkaverien merkitys liittyy erityisesti lastensuojelutyössä työntekijöiden jaksamiseen. Paasivirta jatkaa, että lastensuojelun työ on vastuullista ja työntekijöitä kuormittavaa. Työpari- ja tiimityön merkitys ovat korostuneet viime vuosina yhä enemmän, muun muassa lastensuojelulain (417/2007) edellyttämänä. (Paasivirta 2012, 25.)

Seppänen-Järvelän ja Vatajan (2009, 13) mukaan työyhteisölähtöinen kehittäminen perustuu työssä ja työyhteisössä tunnistettuihin tarpeisiin ja haasteisiin. Tausta oletuksena on, että työyhteisö on kehittämisen subjekti ja *kehittäminen suuntautuu työn ja työyhteisön toiminnan tutkimiseen*. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13.) Tässä opinnäytetyössä kehittäminen nähdään ennen kaikkea yhteisenä tekemisenä ja tiedon jakamisena. Mönkkönen ja Roos (2010, 166) pitävätkin dialogisen työotteen ja toimintakulttuurin vahvistamista työyhteisössä kehittämiselle olennaisena tekijänä. Dialogisessa toimintakulttuurissa pyrimme toisin sanoen tavoittamaan yhteisen tietämyksen aluetta ja ennen

kaikkea asettumaan suhteeseen toisten kanssa (Mönkkönen & Roos 2010, 166). Uusia rajapintoja löytyy yleensä vain yhteisen toiminnan, yhteisten tehtävien ja yhteisen todellisuuden rakentamisen kautta (Mönkkönen 2007, 183).

Tämän dialogisuuden näkökulman toteutuminen ymmärretään tässä opinnäytetyössä vaatimuksena rakentaa siltoja toimijoiden välille. Olipa kysymyksessä sitten kehittämishankkeen, organisaation johdon tai työyhteisön näkökulma, huomio tulisi kiinnittää yhteisen kommunikaation rakentamiseen. Tavoitteena tulisikin olla kehittämispyrkimysten näkyväksi tekeminen, ja vahvistaa tiedon sekä kokemusten välittämistä kehittämis- tavoitteiden saavuttamiseksi ja toimijoiden näkökulmien yhdistämiseksi. Heinonen ja Metsälä (2009, 29) toteavat kokemuksestaan pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämisyksikköhankeesta (2006–2008), että kehittämistyössä on tärkeää korostaa työntekijöiden kokemustietoa, sillä se lisää työyhteisöissä oman työn ja osaamisen arvostusta.

Kun katseet käännetään työyhteisöön kehittämisen kohteena, pyrkimys on silloin vaikuttaa työyhteisön tapaan toimia. Työyhteisölähtöinen kehittäminen nähdään ennen kaikkea keinona työyhteisön toimintakyvyn ylläpitämiseen ja työyhteisön sekä työntekijöiden vahvistamiseen. Työyhteisön hyvä toimintakyky on vahvuutta muutostilanteiden käsittelyssä, mutta ennen kaikkea myös päivittäisessä perustehtävään vastaamisessa. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13.)

3 Asiantuntijat osaajina

Lastensuojelutyö on jatkuvasti erilaisten kehittämispainoiden alla jo pelkästään asiakasmäärien kasvun takia. Ulkoisten kehittämispainoiden ohella lastensuojelussa on paljon työntekijöiltä nousevaa kehittämishalua, koska toiveena on tehdä työtä laadukkaammin ja paremmin. Ulkoiset kehittämispainot näkyvät muun muassa työntekijöiden kokemuksista siitä, että työyhteisössä on pakko kehittää, jotta voidaan vastata esimerkiksi lain asettamiin ehtoihin. (Paasivirta 2012, 25.)

Tässä opinnäytetyössä työyhteisön jäsenet nähdään työnsä asiantuntijoina ja ammattiin kuuluva osaaminen nähdään kehittämistyön voimavarana. Samoin sosiaalialan ammatti-

taitoon liittyvät ja käytännön työkokemuksen mukanaan tuomat ulottuvuudet liitetään työn kehittämisessä vaadittavaan osaamiseen. Helakorpi (2011, 6) tiivistää, että asiantuntijan osaaminen näyttäytyy käytännön työssä kokonaisuutena, jossa eri tilanteissa painottuvat erilaiset osaamisvaatimukset eri tavoin.

Substanssiosaaminen tarkoittaa työssä tarvittavaa ammatillista taitotietoa, ydinosaamista. Harju (2003, 9) kuvailee, kuinka sosiaalihuollon palvelujärjestelmä muodostuu erilaisen koulutustaustan omaavista asiantuntijoista, jotka pyrkivät erikseen ja moniammatillisina tiiminä toimimaan asiakkaan hyvinvointia ja elämänlaatua edistävästi. Sosiaalihuollossa työtä ohjaavat erilaiset lait, ohjeet ja suositukset, jotka ovat osa työn tieto-, taito- ja eettistä perustaa. Helakorven (2011, 7) mukaan ammatillinen taitotieto tarkoittaa oman ammatillisen koulutuksen ja työkokemuksen perusteella hankittua osaamista, ja liittyy sen myös valmiuteen suunnitella, toteuttaa ja kehittää alansa tehtäviä.

Sosiaalityön asiakkaana voi olla yksilö, perhe tai verkosto, joten vuorovaikutusosaaminen korostuu alan perustyössä. Karvinen-Niinikosken, Salosen, Meltin, Ylirukan, Tapola-Haapalan ja Björkheimin (2005, 81) mukaan sosiaalityön edellyttämät taidot ja valmiuksia voidaan hahmottaa erilaisten vuorovaikutusmuotojen hallitsemisen konteksteissa. *Keskustelu* perustuu vähintään kahden lähtökohtaisesti tasavertaisen osallistujan vuoropuheluun. *Haastattelun* ensisijaisena tavoitteena on tiedon hankinta. *Neuvottelussa* vuorovaikutukseen osallistujat haluavat edistää omia tavoitteitaan ja päämääriään, kun taas *ohjauksessa ja neuvonnassa* kyse on epäsymmetrisestä vuorovaikutusrakenteesta, jossa toisella osallistujalla on enemmän tietoa kuin toisella. *Tilannearviossa* työntekijä kartoittaa asiakkaan elämäntilannetta työskentelyn perustaksi ja pyrkii kokonaisvaltaiseen näkemykseen. (Karvinen-Niinikoski ym. 2005, 81.) Nämä keskeiset työssä käytettävät vuorovaikutusmuodot nähdään usein itsestään selvänä osana omaa työtä ja niiden vaatimat taidot ja valmiudet jäävät helposti huomioimatta. Jokainen vuorovaikutusmuoto pitää kuitenkin sisällään omat alkuasetelmansa, tavoitteensa ja siinä edellytetyt taidot.

Heinonen (2007, 13) lähestyy sosiaalityön käsitettä tekemisen kautta, ja tiivistää sosiaalityön ammatiksi, joka edistää sosiaalista muutosta ja auttaa ratkaisemaan ihmisten vuorovaikutussuhteiden ongelmia, edistään ihmisten voimaantumista ja vapautumista. Sosiaalialan ammattilaiset käsittelevät asiakastyössä laajoja ja monimutkaisia ongelmia, jotka liittyvät asiakkaiden elämäntilanteisiin, vanhemmuuteen, taloudellisiin kysymyksiin,

ihmissuhteisiin sekä fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen ja hyvinvointiin liittyviin kysymyksiin. (Heinonen 2007, 13.) Käytännön työn nähdään tässä opinnäytetyössä vaativan ammattilaiselta kykyä aktiivisesti ratkaista ristiriitaisia tilanteita ja ohjata muutosprosesseja toivottuun suuntaan. Keskeistä on huomioida, että muutosprosessien ohjaamisessa pelkkä ongelmien ratkaisu ei riitä, vaan työntekijän on myös osattava tunnistaa uusia ongelmia mahdollisimman varhaisessa vaiheessa prosessin kuljettamiseksi työn onnistunutta tavoitetta kohti. Kehittämistoiminnan prosesseista voidaan löytää edellä mainittuja piirteitä, koska muutosprosessit vaativat aina ongelmanratkaisutaitoja.

Monimutkaistuvat työprosessit vaativat tiedonhakutaitoja, koska kaikkea ei voi ennalta tietää. Työtilanteissa kokonaisuuden hallinta ja looginen päättelykyky ovat avuksi ja on osattava erottaa osat kokonaisuudesta. (Helakorpi 2011, 7.) Harju (2003, 9) korostaa, että työssä tarvitaankin moni- ja poikkitieteellisen tiedon hyödyntämistä ja tieteellinen tieto tulee sosiaalialan työssä suhteuttaa siihen kontekstiin, jossa käytännön toiminta tapahtuu. Perustyössä eri ammattiryhmien osaamisen yhdistäminen nähdäänkin voimavarana ja laadukkaan asiakastyön edellytyksenä. (Harju 2003, 9.)

Helakorven (2011, 7) mukaan asiantuntijuuteen liittyy myös kehittävä työote, mikä edellyttää työntekijältä *kehittämisosaamista*. Tämä tarkoittaa sitä kehittämisosaamista ja niitä ajattelun taitoja, joita jatkuva oman työn ja työyhteisön kehittäminen edellyttävät. Asiantuntijan on tunnistettava työssä esiintyviä ongelmia, pystyttävä luovaan ongelmanratkaisuun ja uusien mahdollisuuksien tuottamiseen. Kehittämisosaaja on entistä enemmän oman työnsä johtaja ja kehittäjä, mikä edellyttää henkilökohtaisen työn lisäksi osallistumista koulutukseen, itsensä kehittämiseen sekä yhteiseen työn kehittämiseen. Tämä tarkoittaa kykyä arvioida ja kehittää omaa työtään sekä itsenäisesti että yhdessä työyhteisön kanssa. (Helakorpi 2011, 7.) Tässä opinnäytetyössä työyhteisö nähdään lähiyhteisönä, jossa työntekijöillä on mahdollisuus reflektoida omia kehittymisen ja kehittämisen edellytyksiä suhteessa organisaatioon, taustatietämykseen (tiedetaustaan), asiakkaisiin ja yhteistyöverkostoihin.

Työyhteisöosaaminen liittyy työyhteisön sosiaaliseen luonteeseen, jolloin yhteistoimintaosaaminen liittyy toimintaan tiimeissä ja sosiaalisissa verkostoissa. Työyhteisöosaaminen edellyttää taitoja tiimityöhön, vuorovaikutukseen ja myös johtamiseen. Sosiaalialan ammattilaiset toimivat monissa itseohjautuvissa tiimeissä, joissa voidaan katsoa

ilmenevän autonomiaa, valtaa ja vastuuta. Tähän liittyy myös taito osata opastaa muita ja välittää ns. hiljaista tietoa organisaatiossa. (Helakorpi 2011, 8.) Ojala (2008) määrittelee tämän päivän asiantuntijuuden tiimityönä, yhteistyönä ja verkostoitumisena niin toisten asiantuntijoiden kuin asiakkaiden kanssa. Asiantuntijuus on kykyä luoda jatkuvasti uutta osaamista ja tietoa muiden asiantuntijoiden kanssa. Hiljainen tieto korostuu nimenomaan asiakaspalvelun tehtävissä. (Ojala 2008, 51, 52.) Osaaminen ei ole vain tietämistä, vaan laajempaa tekemisen hallintaa, jossa sosiaalinen vuorovaikutus painottuu aiempaa enemmän. Yksilön taitojen sijaan keskiöön nousee tiimin toiminta ja osaamisen kontekstisidonnaisuus. Osaaminen voidaan nähdä joustavuutena, epävarmuuden sietokykyinä ja muutoshalukkuutena, jatkuvana arviointina ja osaamisen kehittämisenä. (Helakorpi 2011, 6.)

Mönkkösen ja Roosin (2010, 149) mukaan työntekijän keskeisiin taitoihin kuuluu se, että työntekijä on aktiivinen oman työnsä kehittäjä. Hän pyrkii jakamaan tietojaan ja taitojaan muiden osaajien kanssa. Ei siis riitä, että tekee vain työnsä, vaikka tekisikin sen hyvin. Työyhteisön jäsenten täytyy ymmärtää roolinsa osana kokonaisuutta ja yhteisen työn merkityksen on oltava selvillä. (Mönkkönen & Roos 2010, 149.) Kirjonen (2006) kuvaakin, että asiantuntijuus on joksikin tulemista tai johonkin menemistä. Se on liikettä hyödylliseen suuntaan, ei olemista toimimatta jossakin tilassa. (Kirjonen 2006, 124.)

Työn kehittämistä eristetään ehkä liikaakin työntekijöiden vaatimattomuusilmiön ja sosiaalialan tutkimuksellisen yksipuolisuuden puolesta. Kirjonen (2006) muistuttaa, että kehittämisen ja arjen työn voidaan katsoa kulkevan käsi kädessä. Juuti ja Vuorela (2002) kokoavat, että osaaminen ja kehittäminen ovat yksilön ja työyhteisön välisen suhteen jatkuvaa vaalimista. Se on jatkuvasti käynnissä olevan vuoropuhelun tulosta. Osaamisen kehittäminen ei ole pelkästään yksilön oman ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä, vaan mitä suurimmassa määrin hyvän, kehittävän ja arvostavan suhteen luomista ihmisten ja organisaation välille. Tilojen luominen säännöllisesti dialogeille ja yhteisölliselle vuorovaikutukselle olisi siis ensisijaisen tärkeää. (Kirjonen 2006, 124; Juuti & Vuorela 2002, 41.)

Karvinen-Niirikosken, Salosen, Meltin, Ylirukan, Tapola-Haapalan ja Björkheimin (2005) tutkimuksen mukaan tutkimustieto on vain yksi monista sosiaalialan ammattilaisten käyttämistä tiedonhankintalähteistä. Tutkimuksen mukaan useimmiten puuttuvaa

tietoa etsitään työssä työtovereilta tai muilta viranomaisilta. Tiedonhankintatavoissa korostuu siis työtoverien ja heidän kanssaan jaettujen foorumien merkitys osaamisen kehittymisen kannalta, olivatpa nämä foorumit sitten vapaamuotoisia tai tavoitteellisia. Tällaisten foorumien kehittäminen on paitsi oppivien organisaatioiden luomisen välttämätön edellytys, myös sosiaalityön kehittämisen keskeisiä kysymyksiä. (Karvinen-Niinikoski ym. 2005, 70–71.)

4 Tiimityö ja työn kehittämisen haasteet

Tiimityöskentelyä käytetään enenevässä määrin sosiaalityön kentällä, sillä siihen liitetäisiin hyviin ominaisuuksiin luotetaan. Sosiaalialan ammattilaiset tekevät työtä verkostoissa, eritason työryhmissä organisaation sisällä ja osana omaa työyhteisöään. Tiimityöllä pyritään esimerkiksi vastaamaan monimutkaistuvan asiakastyön haasteisiin ja tehostamaan asiakasprosessien laatua. Äimälä ja Tuomi (2005, 37) muistuttavat, että tiimityöskentely tarkoittaa työyhteisön kannalta aina siirtymistä yksilökeskeisestä ajattelusta yhteiseen jakamiseen perustuvaan toimintatapaan. Onnistunut tiimityöskentely edellyttää informaation jakamista, yhdessä tekemisen taitoja, luottamusta ja avoimuutta tiimin jäsenten kesken sekä ongelmanratkaisuprosessien hallintaa (Heikkilä 2002, 177).

Äimälä ja Tuomi (2005) kuvaavat, kuinka tiimityöskentelystä puhuttaessa viitataan usein osallistuvan työkuultuurin piirteisiin, sillä todelliseen tiimityöskentelyyn siirryttäessä kosketetaan aina organisaation kulttuuria ja siinä tapahtuvia muutoksia. Tiimityöskentelyssä korostuvat inhimilliset tekijät, kuten motivaatio, asennoituminen, sitoutuminen, yhteisvastuullisuus, ihmissuhteet, käyttäytyminen, tarpeet ja arvot. (Äimälä & Tuomi 2005, 37.) Vaikkakin sosiaalialan ammattilaisilla on vahvaa vuorovaikutusosaamista, verkosto-osaamista, tiedollista osaamista jne., on jokaisen työyhteisön mahdollista törmätä moninaisiin haasteisiin, jotka ehkäisevät yhteistä työn kehittämistä.

Keskeistä työpaikalla ja tiimeissä tapahtuvan työn kehittämisen kannalta on huomioida, että kehittämistyössä on mukana aina erilaisia ihmisiä. Erilaisuuden hyväksyminen edellyttää sitä, että tiedämme ihmisten havaitsevan ilmiöitä, keräävän tietoa ja kokemuksia eritavoin (Juuti 1995, 100). Dialogi on vaativaa vuoropuhelua ja edellyttää

avoimuutta, suvaitsevaisuutta ja toisen ihmisen toiseuden tiedostamista ja kunnioittamista myös työpaikalla suhteessa muihin ammattilaisiin (Silkelä 2003, 81).

Rissanen (2004, 2) kuvaa artikkelissaan ihmisten subjektiivista suhtautumista muutokseen jakamalla ihmiset kolmeen ryhmään; muutoksen rakastajiin, vihaajiin ja välissä kulkijoihin. Juutin (1995, 100) mukaan keskeistä on ymmärtää, että se viitekehys johon ihminen havaintojaan kerää vaikuttaa myös uusiin havaintoihin, ja havainnollistaa tätä yksinkertaisella kuvauksella, ”kun kaksi henkilöä katsoo kadulle, toinen näkee tähdet ja kuun, toinen loan”. Tässä opinnäytetyössä työyhteisön jäsenten yksilöllinen suhtautuminen työn kehittämiseen nähdään muovautuvan aikaisempien osallistumiskokemusten pohjalta ja samoin jokaisen henkilökohtainen työtilanne, kuten kiire, voi vaikuttaa suhtautumiseen työyhteisöstä esiin nostettaviin kehittämistarpeisiin tai työyhteisöä koskeviin muutoksiin. Toisaalta myös koko tiimin yleisellä suhtautumisella ymmärtää erilaisuutta on vaikutusta siihen, kuinka kehittämistyöhön päästään käsiksi työyhteisöissä. On hyvä muistaa, että työpaikalla on aina myös ihmisiä, joilla on aikaisempaa kokemusta onnistuneista muutoksista ja näiden kokemusten hyödyntäminen voi auttaa työyhteisöä eteenpäin. Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio ja Pahkin (2004, 41) muistuttavatkin, että työyhteisön jäsenten monipuoliset osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet pääasiassa lisäävät halua olla mukana kehittämistyössä.

Johtamisen näkökulmasta tulisi muistaa, että henkilöstön mukanaolo varmistaa kehittämistoimien realistisuuden ja sopivuuden käytäntöihin. Helin ja Wallin (2005, 48) kuvailevat, että esimerkiksi työyhteisön muutostilanteessa saatetaan kohdata tilanteita, jossa johto ”suojelee” henkilöstöä huolilta ja samanaikaisesti henkilöstö kärsii tiedon puutteesta. Helin ja Wallin (2005) kärjistävät, että tämän tyyppinen huolenpito pitää sisällään vanhanaikaisen patruunamaailman, jossa patruuna pitää alaisista huolta ja alaiset ovat ikään kuin lapsen roolissa. Nykyaikana ei ole varaa tuhlata aikuisten työntekijöiden kykyä sitomalla heitä lapsen rooliin ja passiiviseen odotuksen tilaan. Tuloksena tämän tyyppisestä johtamisesta voi olla työyhteisön sopeutuminen tai vastaavasti se voi synnyttää vastarintaa. (Helin & Wallin 2005, 48.) Multanen ym. (2004, 43) muistuttavat, että muutoksen epäilyä esiintyy aina silloin, kun pyritään toteuttamaan uusia asioita. Rissanen (2004, 2) tiivistää, että muutosta ja kehittämistä on toisinaan vaikea erottaa: kehittäminen pakottaa muutokseen ja muutos pakottaa kehittämiseen. Muutosta voidaan vastustaa, jos tavoitetta pidetään liian suurena eikä työyhteisöllä ole tietoa tavoitteiden

saavuttamiseen tarvittavista resursseista. Jos muutosten perusteet koetaan epäselviksi, muutosten liikkeelle panevat voimat puuttuvat. (Multanen ym. 2004, 43.)

On huomioitava, että kehittäminen on tilannesidonnaista ja osa muutoksista voidaan toteuttaa heti. Samoin työyhteisön muutostarpeiden näkökulmasta on hyvä muistaa, että joistakin muutoksista voidaan päättää itsenäisesti, kun taas joissakin tilanteissa tarvitaan päätöksille ylimmän johdon tuki ja aikaa asian toteuttamiselle on varattava enemmän. (Multanen ym. 2004, 14.) Ahokas-Kukkonen ja Savolainen (2007, 57) kiinnittävät huomiota siihen, kuinka tuloksekas kehittämistyö vaatii vuorovaikutusta, ja vuorovaikutuksen lisäämiselle tulisi löytää aikansa. Työn ja kiireen keskellä olisi siis yksinkertaisesti löydettävä aikaa yhteisille tapaamisille ja yhteisistä asioista keskustelemiselle, mielipiteiden ja näkökulmien vaihtamiselle sekä osaamisen jakamiselle. Ahokas-Kukkonen ja Savolainen (2007, 57) jatkavat, että tapaamis- ja keskustelumahdollisuudet ovat sitä tärkeämpiä mitä enemmän työn onnistuminen on kiinni ihmisten osaamisesta ja asiantuntijuudesta.

Työpaikkojen yhteisissä ja työn kehittämistä tukevissa käytännöissä voi ilmetä pulmia. Heikkilä (2002) muistuttaa tiimityön ulottuvuuksista, ja toteaa siihen liittyvän paljon yhteistä suunnittelua, informaation hankkimista, jakamista ja yhteistä tiedon luomista. Lisäksi tiimityöhön sisältyy päätöksien tekemistä, ongelmien määrittelemistä ja ratkaisemista. Myös yhteiselle ideoinnille ja arvioinnille tulisi olla aikaa. (Heikkilä 2002, 232.) Mikäli työpaikkakokouksia järjestetään kuitenkin esimerkiksi vain kerran tai kaksi kuukaudessa, keskeisenä sisältönä ehditään usein käsittelemään vain viikkojen aikana kasaantuneet yleiset tiedotusasiat. Muiden asioiden perusteelliselle käsittelylle tai ideoinnille jää tällöin vähemmän aikaa. Valitettavasti viikoittaiset palaveritkaan eivät mahdollista yksilöllistä eivätkä varsinkaan yhteistä reflektointia työstä, sen tekemisen ympäristöstä ja ehdoista, mikäli palaverit toteutetaan rutinoituneesti keskittyen välttämättömään informaation vaihtoon. (Ahokas-Kukkonen & Savolainen 2007, 58.)

Puhuttaessa johtamisesta ja työyhteisön kehittämisestä on huomattava myös, että erilaiset kehittämisaktiviteetit ovat osa organisaation kokonaistoimintaa. Työyhteisön jäsenet saattavat olla mukana monentyyppisessä ja tasoisessa kehittämisessä yksin tai erilaisissa kokoonpanoissa. Seppänen-Järvelä (2009, 70) muistuttaa, että kehittämistehtävien kasautuessa esimiehen tehtäväksi jää usein sovittaa yhteen ja koordinoida eri suuntiin yh-

teydessä olevaa kehittämistä sekä toimia rajapintana organisaation ulkoa ja sisältä tuleville muutos- ja kehitysvaateille.

Liian harvoin toteutuvat tai toisaalta rutinoituneet kokouskäytännöt eivät siis palvele työn kokonaisvaltaista työnkehittämistä, tiedon jakamista ja työyhteisön osaamisen käyttöönottamista. Rutinoituneet kokouskäytännöt eivät aktivoi työyhteisön jäseniä aloitteellisuuteen ja asiapainotteisissa kokouksissa tehdyt aloitteet voivat helposti unohdeta, eikä kehittämistyö pääse etenemään. Tuttu ilmiö kiireisen arkityön näkökulmasta on, että ylikuormituksen ja paineiden tilanteessa kehittämistyö koetaan marginaalisena asiana ja myös esimiehen tehtävät tiimitapaamisissa saattavat supistua tiedonvälittäjän rooliin, jolloin yhteisen keskustelun avaukset jäävät käyttämättä. (Syväne 2007, 144–145.)

Syväne (2007, 144) tuo esille kehittämisrakenteiden problematiikkaan liittyvää pohdintaa kehittämisen ja oppimisen henkisistä ja fyysisistä tiloista. Organisaatioiden ei ole mahdollista oppia uutta ja muuttua, ellei niillä ole mahdollisuutta, ei aikaa eikä tilaa, muutoshaasteiden miettimiseen. Muutokseen vievän oppimisen edellytyksenä on myös yksittäisten ihmisten tasolle välittyvä kokemus muutoksen tarpeellisuudesta ja turvallisuudesta. Syväne (2007, 145) toteaa, että muutos edellyttäisi kuormittavan kiireen pysäyttämistä ja liiallisen työpaineen alentamista ja ehdottaakin, että työyhteisöissä tulisi pysähtyä vakavasti miettimään, millä tavoin ja keinoin kehittämistyölle saataisiin raivattua riittävästi rauhallista aikaa.

Kehittämiskohteita voi toki nostaa esille henkilöstön yhteisissä palaverissa tai kehittämispäivillä. Kun keskustelussa nostetaan esiin epäkohtia, voi sudenkuoppana kuitenkin olla, että niihin jumiudutaan: listataan ongelmia ja kuvitellaan, että muilla ei ole niin vaikeaa kuin meillä. Vaikeissa, sekavissa tilanteissa kokouksen keskustelu saattaa harhaantua perustehtävän käsittelystä sivuseikkoihin, jolloin kokouksen selkeä tavoite häviää. (Multanen ym. 2004, 13.) Multanen ym. (2004, 54) ehdottavat, että myös ulkoisen konsultin tekemä henkilöstön haastattelu voi tehdä kehittämiskohteita näkyväksi tai tarkentaa niitä, mutta toisaalta kehittämistarpeen selvittäminen vaatii usein täsmentämistä ja työntekijöiden aktivoitumista jatkamaan aloitettua työtä.

Säämänen, Heinonen, Pääkkönen ja Riipinen (2004, 48) toteavat, että kehittämiskohteiden tunnistaminen ei sinänsä ole ongelma, ja työpaikoilla onkin usein monia tapoja löytää näitä kohteita. Vaikeutena on sen sijaan asioiden edistäminen tunnistamisvaiheesta eteenpäin. Tähän liittyvinä ongelmina voivat olla:

- Isännättömyys: kukaan ei ota vastuuta asian hoitamisesta.
- Runsauden pula: kehittämiskohteita on niin paljon, että on vaikeaa päättää, miten edetä.
- Priorisointia: ei osata valita tärkeimpiä kehittämiskohteita.
- Subjektiivisuus: asioiden edistäminen riippuu henkilökohtaisista kiinnostuksista ja työtehtävistä.
- Ikuisuusongelmat: ongelmaan on totuttu tai ongelma tulee esiin yhä uudelleen ja uudelleen, mutta siihen ei löydy ratkaisua.
- Tiedonpuute: ei tiedetä mistä ongelman ratkaisuun saa apua.
- Puutteet dokumentoinnissa: asiat ovat vain hatarien mielikuvien varassa ihmisten mielessä. (Säämänen ym. 2004, 48.)

Dialogin puute voi edistää pinttynneiden uskomusten ja oletusten olemassaoloa, mikä toimii esteenä mille tahansa kehitystyölle. Yleensä johtopäätöksemme perustuvat useaan oletukseen. Jos ryhmä ei ole selvillä omista oletuksistaan, se on tuuliajolla. Paperilla suunnitelmat saattavat näyttää hyviltä, mutta kun yllättävä haaste tulee vastaan, joudutaan tarkistamaan toimintaa ohjaavat taustalle rakentuneet oletukset. Jotta päämäärään päästään, on tavoitteiden oltava kaikkien ryhmän jäsenten tiedossa samoin kuin keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän mahdollistaa toimiva dialogi. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 79–80.)

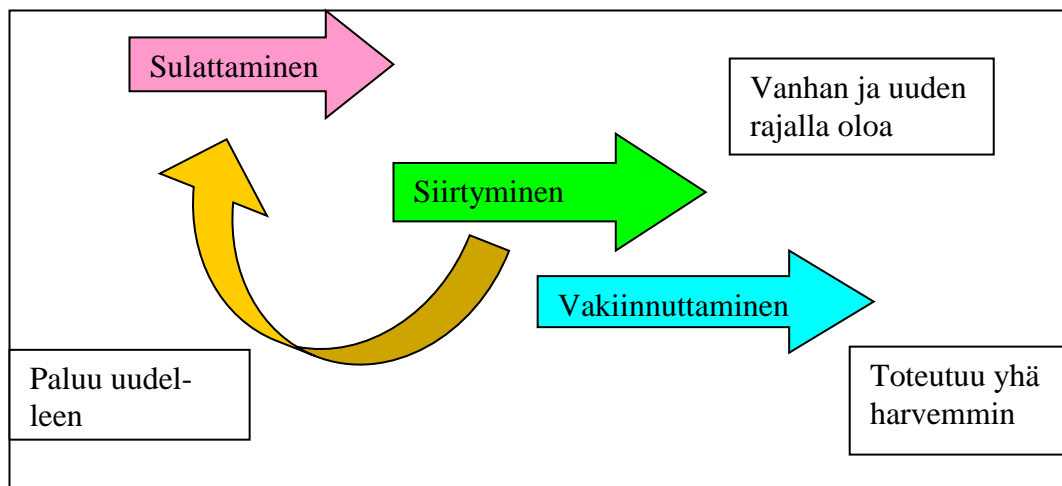
Multanen ym. (2004, 12) haluavatkin yksinkertaistaa kehittämisen käsitteen, ”kehittäminen on toiminnan parantamista, ja työyhteisön käytäntöjä ja toimintaa voidaan parantaa kehittämällä”. Jokapäiväisessä työn tekemisessä viemme työyhteisöä koskevia asioita johonkin suuntaan. Tavoitteena on siis oppia yhdessä tekemään näitä parannuksia, kyetä sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja opetella arvioimaan toimintaa. (Multanen ym. 2004, 12.) Murto (1992, 40) muistuttaa, että jatkuva ja säännöllinen pysähtyminen keskustelemaan yhdessä eletystä ja tehdystä on yhteisön jatkuvaa itsearviointia ja muutosta. Wallin ja Äimälä (2005, 83) jatkavat, että kehittämistyön jatkuvuudesta täytyy pitää huolta. Jatkuvuutta voidaan varmistaa muun muassa keskustelukulttuurin luomisella,

kestoteemalistoilta ja tärkeiden teemojen toistolla, organisaatioon sopivilla työryhmillä, pelisääntöjen tarkistamisella sekä työyhteisön jäsenten motivoinnilla. (Wallin & Äimälä 2005, 83.)

5 Muutoksen ja kehittämisen dynamiikka

Työn kehittämisen haasteita kohdataan tiimityön arjessa työpaikkatasolla päivittäin. Murto (1992) pysähdyttää suurten kysymysten äärelle ja muistuttaa, että yhteiskunnallisen muutoksen pyörteissä on jokaisessa organisaatiossa määriteltävä myös perustehtävä jatkuvasti uudelleen: ”Mitä varten yhteisömme on olemassa? Ketä sen tulisi palvella ja miten? Teemmekö suhteessa perustehtävään oikeita asioita ja oikealla tavalla? Kuinka se toimintatapa ja toiminnallinen rakenne, jota noudatamme edesauttaa perustehtävän toteutumista?”. (Murto 1992, 41.) Esimerkiksi hankkeilla pyritään toteuttamaan usein erillisiä parannuksia, mutta ei rakentamaan pitkäjänteisesti uutta toimintatapaa. Taustalla on usein ajatusmalli, jonka mukaan muutos on siirtymistä yhdestä vakiintuneesta toimintatavasta toiseen. (Virkkunen ym. 2007, 28.)

Tutkimusprofessori Pekka Huuhtanen (2010) luennoi aiheesta ”Työorganisaatioiden ja työprosessien muutosten hallinta” ja kuvasi tämän päivän työelämän toimintaympäristön muutosten ennakointia entistä vaikeammaksi. Muutosvauhti jatkuu nopeana ja käynnissä on useita samanaikaisia muutoksia. Näin muutoksen hallinnan ja osaamisen haasteiden kasvaminen koskettaa meitä jokaista tänä päivänä ja voimme olettaa, että tassaaisia vaiheita ei työelämässä juurikaan synny. Kuviossa 1 on kuvattu, kuinka muutokset haastavat työyhteisöitä. Ne vaativat työyhteisöiltä sulautumista mistä seuraa pyrkimys siirtyä kohti uutta, kun edessämme on taas jo mahdollisesti uusi muutos. Toiminnan vakiintuminen toteutuu tänä päivänä yhä harvemmin. (Huuhtanen 2010.)



Kuvio 1. Inhimillisen muutoksen vaiheet (Tutkimusprofessori emeritus Pekka Huuhtanen luento, Joensuun kesäyliopisto 19.2.2010).

Huuhtanen (2010) kuvaa muutoksen hallinnan edellytyksiä kolmen näkökulman kautta. Keskeistä on, että asiat ja tapahtumat ymmärretään työyhteisössä, ne koetaan mielekkäiksi ja että niihin voidaan vaikuttaa. (Huuhtanen 2010.) Wallin ja Äimälä (2005, 81) kokoavat, että muutoksen hallintaan liittyvät teoriat antavat viitteitä toisaalta myös jatkuvuuteen. Muutoksen hallinnalla tarkoitetaan muun muassa sitä, että työntekijöillä tulee olla tunne siitä, että he voivat itse vaikuttaa tulevien muutosten täytäntöönpanoon, ja että he itse myös voivat aikaansaada ja vaatia muutosta. (Wallin & Äimälä 2005, 81.)

Harri Hyypä (2000, 127) esittää, että toimivan tasapainon löytämiseksi tulisi voida yhdistää kaksi vastakkaista elementtiä, määrittely ja vapaus, jotta organisaatio pysyisi perustehtävänsä suunnassa ja siten kykenisi turvaamaan oma olemassa olonsa ja jatkuvuutensa. Jotta tämä haaste voitaisiin luovalla tavalla kohdata, tarvitaan jatkuvaa sisäistä keskustelua. Sen sijaan, että perustehtävä tulisi lopullisesti ja pysyvästi määritellyksi, sen määrittelyn tulisi olla jatkuvaa sisäistä keskustelua ja dialogia. Tässä on Hyypän (2000, 127) mukaan kysymys jatkuvasta uudelleenmäärittelyprosessista ja tulkintatyöstä, jota johtajuuden tulisi kannatella ja tehdä mahdolliseksi. Helakorven (2011, 7) mukaan työyhteisöt ovat oppivia organisaatioita, joissa yhteisöllisellä työotteella on merkittävä osuus.

Heikkilä ja Heikkilä (2001) toteavat, että olemme eläneet aikaa, jolloin organisaatioissa ehdoton valta ja kontrolli ovat säilyneet organisaation ylimmillä tasoilla, jolloin myös

ylin päätöksenteko tapahtuu siellä. Tämän voidaan katsoa johtavan siihen, että organisaatioiden ylimmät ja alimmat tasot etääntyvät niin kauaksi toisistaan, ettei ylin taso ole enää selvillä siitä, millaisten ongelmien kanssa alimmilla tasoilla painiskellaan. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 29–30.) Kuten opinnäytetyössä aikaisemmin kuvattiin, sosiaalialan organisaatioissa työskentelee vahvaan asiantuntijuuteen perustuvia työyhteisöjä. Asiantuntijuuteen liittyy itsessään henkilökohtaista autonomiaa, minkä takia asiantuntijoita ei voi menestyksekkäästi johtaa määräämällä. Asiantuntijoiden johtaminen tiedetään hienovaraiseksi ja vaativaksi johtamishaasteeksi. (Viitanen ym. 2007, 14.) Johtamisessa painopistettä tulisikin siirtää ihmisten potentiaalin tiedostamiseen, sen esille tuomiseen ja suuntaamiseen kohti yhteisiä tavoitteita. Helin ja Wallin (2005, 48) korostavat, että organisaation kaikki kapasiteetti tulisi aktivoida toimimaan yhteisen edun suuntaisesti, jotta organisaatio kehittyisi innovaatiokykyiseksi ja säilyttäisi toimintakykynsä jatkuvassa muutoksessa.

Organisaatiotasolla muutoksiin liittyvä problematiikka on hieman erilaista yrityksissä ja julkisen sektorin organisaatioissa, vaikka vuorovaikutuksellisenä kysymyksenä molempiin liittyy toki samankaltaisiakin perusasioita. Julkisella sektorilla johtamiselta ei ole aiemmin edellytetty niin tiiviin yhteistyön tekemistä kuin nyt. Puusa, Mönkkönen ja Kuittinen (2012, 2) toteavat, että tällaisessa muutoksessa voidaan puhua uudenlaisen toimintakulttuurin syntymisestä. On vaara, että organisaatiossa keskustelu jää pinnalliseksi, mikäli ei riittävästi kiinnitetä huomiota siihen, miten uusi toimintakulttuuri rakentuu ja mikä on koko yhteisön rooli siinä. (Puusa ym. 2012, 2–3.)

Aktiivinen ja sitoutunut esimies ei pysty yksinään muuttamaan koko yhteisön toimintaa, ellei hän saa koko yhteisöä toimimaan samansuuntaisesti. Toisaalta myöskään työntekijät eivät kykene saamaan aikaan muutosta, elleivät he pääse keskusteluyhteyteen johdon kanssa. Toimintakulttuurikeskustelu palautuu helposti sekä alais- että työyhteisötaitoihin liittyväksi kysymykseksi, jossa huomioitavaa on, että niin alaisilla kuin johdolla on molemmilla oma tärkeä roolinsa. (Puusa ym. 2012, 2.) Järvisen (2008, 94) mukaan jokainen työyhteisö tarvitsee tuekseen tietyt kantavat rakenteet, jotta ihmiset voivat onnistua työssään ja tähän kuuluu olennaisesti avoin vuorovaikutus. Avoimen kommunikation tärkeyttä painottaa myös Heikkilä (2002, 197).

Tämän opinnäytetyön viitekehyksessä yksi organisaation keskeinen tehtävä on edistää työyhteisön synergiaa ja vahvistaa käytäntöjä, jotka tukevat työntekijöiden ja työyhteisöiden itseohjautuvuutta. Äimälä ja Tuomi (2005, 37) kertovat, että mikäli työyhteisölle annetaan ulkoapäin työyhteisön vastuualue, tavoitteet, pelisäännöt ja toimintatavat, eikä kiinnitetä riittävästi huomiota pehmeisiin, inhimillisiin tekijöihin, ei se lisää työyhteisön toimintaa itseohjautuvaan ja vastuulliseen suuntaan. Syväne (2007, 144) mieltää itseohjautuvat ryhmät keskeisinä oppimisen tiloina. Jotta oppimista tapahtuisi yksilö- ja ryhmätasolla, tarvitaan erikseen suunniteltuja aikoja ja fyysisiä tiloja eli kehittämisen ja oppimisen mahdollistavia rakenteita. (Syväne 2007, 144.)

Pirnes (2003) kuvaa kehittyvä johtajuus -ajattelussaan, kuinka johtamiskäyttäytymiseen liittyvät vaatimukset ovat muuttuneet byrokraattis-rationaalisesta ajattelusta prosessi-, verkosto- ja tiimiajatteluun. Pirnes uskoo johtajuusajattelun jatkuvaan uudistumiseen, ja muistuttaa samalla, ettei johtajuus kuitenkaan häviä mihinkään. Se ei ehkä liity asemaan ja organisaatioon samassa määrin kuin ennen. Johtamisen sisältö muuttuu ja siitä tulee yhä useamman asia. Johtajuutta voi olla kenellä tahansa organisaatiossa, esimerkiksi asiantuntijoilla sitä on usein merkittävästi. (Pirnes 2003, 13.) Åhman (2004, 7) toteaaakin rohkeasti, että ”alaiset ovat historiaa” nykyisissä organisaatioissa. Tällä Åhman viittaa ajatukseen, että jokaisen panos vaikuttaa kokonaisuuteen. Juuti ja Vuorela (2002, 38) jatkavat korostamalla riittävän luottamuksen ja avoimuuden ilmapiirin syntymisen tärkeyttä, minkä he näkevät edellytyksenä työyhteisön sisällä tapahtuvalle tiedon ja taitojen jakamisen vapautumiselle.

Järvisen (2003, 17) mukaan tänä päivänä on löydettävissä esim. itseohjautuvaan tiimityöhön, asiantuntijaorganisaation johtamiseen ja työpaikkademokratiaan liittyviä vääринymmärryksiä ja ylilyöntejä. Nämä kolme työelämän kehityssuuntaa on saatettu käsitellä niin, ettei esimies voi toimia määrätietoisesti ja tehdä päätöksiä, vaan hänen tulee viedä kaikki asiat työyhteisön käsiteltäviksi. Tämän seurauksena johtaminen on toisaalta ollut monissa organisaatioissa pahasti hukassa viime vuosina. Pahimmillaan on jopa kuviteltu, että johtaminen käy vähitellen tarpeettomaksi, kun asiantuntijat täysin itseohjautuvat omissa tiimeissään. (Järvinen 2003, 17–18.) Aidon dialogin periaattein toimivassa yhteistyössä ei tukeuduta riippumattomuuteen (independence) eikä myöskään riippuvuuteen (dependence) vaan pyritään kasvamaan keskinäiseen riippuvuuteen (interdependence). Tämä Heikkilän ja Heikkilän (2001, 35) ajatus kuvaa kokoavasti yhtei-

seksi tekemisen prosessien tärkeyttä kehittämistyössä. Arvioinnin ja jatkosuunnitelmien rakentamisella voidaan pyrkiä yhteisvastuullisen toiminnan rakentamiseen, joka tämän opinnäytetyön viitekehyksessä nähdään Heikkilän ja Heikkilän (2001, 35) tavoin laadukkaampaa tulosta tuottavana mallina kuin fragmentoitunut ja kokonaisuuden huomioimaton päätöksentekomalli.

Yksilön ja organisaation suhde on tiedon ja tutkimuksen myötä alkanut hahmottua yhä monimutkaisempana ja kompleksisempana. Taakse ovat vähitellen jäämässä ne käsitykset, jotka pyrkivät yksinkertaistamaan tätä suhdetta ja näkemään sen vain suoran vaikuttamisen ja sopeutumisen vuorovaikutuksena. Yksilö ja organisaatio kietoutuvat yhteen monimutkaisella ja dynaamisella tavalla, jossa myös tiedostamattomilla prosesseilla on oma keskeinen merkityksensä. (Hyyppä 2000, 126.) Virkkunen ym. (2007, 29) vahvistavatkin, että valmiin periaatemallin täytäntöönpanoon perustuvien muutoksen johtamisen mallien ohella muutosten johtamisessa on pyritty soveltamaan erilaisia osallistavia menettelytapoja. He jatkavat, että uudistusten aikaansaamiseksi tarvitaan yhteistä tiedon hankintaa, nykyisten ajattelumallien ja toimintaperiaatteiden kyseenalaistamista sekä uusien työn toteuttamisen periaatteiden etsimistä. Lisäksi tarvitaan uusien ratkaisumallien suunnittelua ja kokeilua sekä tulosten kriittistä arviointia. Ilman tätä vallitsevat ajattelutavat ja käsitteet jäävät helposti ulkoisista muutoksista huolimatta elämään. (Virkkunen ym. 2007, 29–30.)

Kun tiimi kehittää tietoisuuttaan, se nostaa rakenteellisia prosesseja yhteisesti tarkasteltavaksi, jolloin kehitys on mahdollista. Tietoisuutta kehittämällä tiimi pystyy esimerkiksi hyödyntämään jäsentensä osaamisen kehittymistä ja erilaisten kykyjen käyttämistä entistä paremmin. (Heikkilä 2002, 246.) Jatkuva kehittäminen vaatii toimintakulttuurin muuttamista oppivan organisaation suuntaan ja se edellyttää avointa kommunikaatiota, kehittämiselle myönteistä ilmapiiriä ja asennoitumista sekä käytäntöjä, jotka tekevät kehittämistyön mahdolliseksi jokapäiväisen työn osana. (Ahonen & Pohjanheimo 2002, 48.) Työyhteisön näkökulmasta keskeinen viesti on, että työyhteisön voimavarat huomioidaan organisaation johtamiskäytännöissä ja kehittämisrakenteissa.

Lähteenmäki (2005, 23) määrittelee oppivaa organisaatiota ”organisaatioksi, jossa tietoa kyetään luomaan, hankkimaan ja siirtämään sekä toimintaa muuttamaan uuden tiedon ja ymmärryksen mukaisesti”. Muutokset organisaatioiden oppimiskyvyssä ilmenevät siinä, miten organisaatiossa suhtaudutaan oppimiseen. Tällä Lähteenmäki (2005) tarkoittaa

jatkuvan kehittymistarpeen sisäistämistä ja tämän prosessin tukemista. Keskeistä näkökulmassa on muutoksiin suhtautuminen, osallistutaanko kehittämiseen vai koetaanko muutokset pakotetuiksi tai ylhäältä sanelluiksi. Lähteenmäki rohkaiseekin suuntautumaan ihmisiin ja prosessiin rakennemuutoksen sijaan. (Lähteenmäki 2005, 23.)

Ruohotie (1998, 35) korostaa, että muutostilanteissa tarvitaan valmiuksia tuottaa uudenlaisia ajattelu- ja toimintamalleja. Tämä vaatii organisaatiolta siirtymistä kohti uudistavaa oppimista. Useissa organisaatioissa oppiminen liittyy edelleen rutiinien säilyttämiseen ja niiden pysyvyyden korostamiseen. Tällainen ns. vanhaa uusintava oppiminen ei Ruohotien (1998) mukaan riitä nykyisessä yhteiskunnan kehityksessä. Rutiininomaisia käytäntöjä on tärkeää tarkastella reflektiivisesti eli itsearvioiden, jotta löydetäisiin uusia välineitä työhön ja syntyisi kokonaisvaltainen ja sisäistetty ymmärrys omasta kokemuksesta uudenaikaisessa toimintaympäristössä. (Ruohotie 1998, 35.)

Virkkunen ym. (2007, 17) painottavat, että ammatin voidaan nähdä muodostavan tärkeän tiedon ja kokemuksen vaihdon yksikön, joka luo samalla yhteisön, jossa tietoa ja kokemusta kehitetään ja vaihdetaan. Tärkeä lähtökohta oppivan työyhteisön syntymiselle on, että työyhteisön jäsenet oppivat puhumaan omista kokemuksistaan. Yhteisöllisellä oppimisen tasolla käsitys omasta itsestä ei ole enää se tavanomainen peruste, jolla kokemuksia tehdään merkityksellisiksi. Jotta osallistuva dialogi kehittyisi, kehittämisosaamisen moniulotteisuuden ja vahvuuksien pitää paljastua ja vaihtoehtoisia kehittämisen menetelmiä ja muotoja sekä kohteita pitää tarkastella laajassa työyhteisön kehittymisen turvaavassa viitekehyksessä. (Sarja 2003, 98.)

Vesalainen ja Strömmer (1999, 116) kuvaavat, kuinka yrityskirjallisuudessa yritystä käsitellään usein itsenäisenä sosiaalisena yksilönä, jonka oppiminen on enemmän kuin sen jäsenten oppimisen summa. Toisaalta yrityksen oppiminen nähdään tapahtuvan sen jäsenten oppimisen kautta ja näin ollen yksilö nähdään myös suorituksiaan arvioivana, refleктоivana, toimijana. Vesalaisen ja Strömmerin (1999) mukaan yksilön oppiminen kanavoituu kehittyviksi toimintatavoiksi organisaatiossa yleensä vain, jos hän kykenee vaikuttamaan muihin ihmisiin. Usein tämä tapahtuu lähimmässä työryhmässä. (Vesalainen & Strömmer 1999, 116.) Isoherranen (2008) tiivistää, että dialogisuus ja reflektiivisyys ovat keskeisiä ominaisuuksia asiantuntijan työssä. Reflektiivisyys tähtää ammatillisen toiminnan tietoiseen tutkimiseen ja kehittämiseen. Reflektio, vuorovaikutukseen

liittyvänä taitona, tarkoittaa omien tunteiden ja sisäisten tilojen havainnointia, tunnistamista, ilmaisua ja tietoista suhtautumista niihin. Reflektion kohteena voi olla myös toinen ihminen, vuorovaikutus tai toimintaympäristö. Dialogin tavoitteena on uuden yhteisesti jaetun ymmärryksen saavuttaminen, jota kukaan ei voi yksin saavuttaa. (Isoherranen 2008, 65, 80.)

Kun olemme vuorovaikutustilanteessa, meidän olisi kyettävä ratkaisemaan kenen järki on ”oikea”. Siis kenen todellisuus on se, jota käytetään yhteisen alueen arvioinnin perustana. Yhteisen arviointiperustan etsiminen on entistä tärkeämpää, kun pyrimme muovaamaan yhteisten mielikuvien joukkoa suuntaan, joka entistä paremmin vastaisi työyhteisön ulkoisen ympäristön vaateisiin. Kun yhteistä todellisuutta muovataan, eli johdetaan, ainoa todella merkittävä työkalu on meidän oma persoonamme. Asetamme sen yhteisen kehittämisen käyttöön ja muovaamme oman luomisprosessin kautta uutta yhteistä todellisuutta. (Juuti 1995, 100.)

Murron (1992, 56) mukaan työyhteisön sisäinen avoimuus on yhteydessä sen kykyyn selviytyä ongelmista. Kehittämisen ytimenä hän näkee sellaisen yhteisön toiminnallisen rakenteen luomisen, joka mahdollistaa säännöllisen yhteisön ja sen jäsenten toiminnan ja rutiinien yhdessä tapahtuvan problematisoinnin ja tutkimisen. Prosessin luominen ja kuljettaminen tarkoittaa yhteisön vuorovaikutusprosessin, jäsenten avoimen puhumisen ja vastuullisen kuuntelun tukemista organisoimalla yhteisiä foorumeja sekä osallistamalla niiden toimintaan. Yhteinen kieli opitaan, yhteistä näkemystä ja sosiaalista todellisuutta luodaan jatkuvasti vuorovaikutuksen ja arkipäivän tutkimisen avulla. (Murto 1992, 56.) Heinosen ja Metsälän (2009, 19) mukaan kehittämistyö ei ole aina kuitenkaan vain uuden luomista vaan myös vanhan uusintamista, vahvistamista ja uudelleen suuntaamista. Ennen kuin toimintakäytäntöjä voidaan muuttaa, täytyy luoda yhteistä jaettua käsitystä siitä, mitä halutaan muuttaa ja mihin suuntaan. (Heinonen & Metsälä 2009, 19.)

6 Kehittämisen lähtökohdat

Työn kehittämisen haasteita lähestyttiin raportin ensimmäisessä osiossa kokonaisvaltaisesta näkökulmasta, pyrkimyksenä ymmärtää työn, johtamisen ja työn kehittämisen ulottuvuuksia työyhteisön näkökulmaa korostaen. Tässä opinnäyte- ja kehittämistyössä sosiaalialan ammattilaiset nähdään aktiivisina toimijoina suhteessa kehittämistoiminnan moniulotteiseen ilmiöön.

6.1 Kehittämistehtävä

Tämän opinnäytetyön toimintaympäristössä, lastensuojelutyössä ja moniammatillisesti toteutuvassa tiimityössä, yhdistyy jatkuvien muutosten liikehdintä ja työn kehittämisen moniulotteisuus. Opinnäytetyöhön liittyvän kehittämistyön tavoitteena oli keskustelemaa ja ennakoivaa toimintakulttuuria vahvistamalla lisätä työyhteisön sisälle kehittämistyötä tukevia yhteisöllisiä rakenteita. Työ pohjautui reflektiiviseen prosessiin ja käytössä olevien voimavarojen hyödyntämiseen. Myös voimavara-käsite voidaan ymmärtää laajasti. Se voidaan liittää myös käsitteisiin resurssi, vahvuus, kyky, mahdollisuus, keino tai selviytymisstrategia.

Opinnäytetyöni keskeinen tehtävä oli toteuttaa omaan työyhteisöön suunnattu prosessi, jonka lähtökohdiksi valittiin avoimen kehittämisprosessin ja työyhteisölähtöisen tavoitteenasettelun yhdistelmä. Käynnistetyn kehittämisprosessin avulla pyrittiin lisäämään tietoisuutta työyhteisömme osaamisesta suhteessa arkityöhön ja vaikuttamisen mahdollisuuksista työn kehittämiseen tulevaisuudessa. Prosessilla tavoiteltiin tiimin yhteistointa edistäviä muutoksia.

Kehittämiskysymyksiä tässä työssä hahmotan oman kiinnostuksen kautta, 1) millaisia ratkaisuvaihtoehtoja avoin yhteinen tiedon luomisen prosessi tuottaa työyhteisön kehittämiseen ja 2) millaisia voimavaroja osaamista ja kokemustietoa yhdistävä kehittämisprosessi tuo työyhteisössä näkyväksi.

Tärkeä tavoite oli, että opinnäytetyöstä tulisi olla konkreettista hyötyä omalle työyhteisölleni. Työyhteisön kehittämisprosessia ohjasivat seuraavat tavoitteet:

- 1) Kehittämistyössä etsitään ratkaisuja työn ja työyhteisön ajankohtaisiin kehittämisen haasteisiin tutkimalla yhteistä työtä ja arvioimalla työyhteisön sisäistä kehittämistä yhteisöllisesti.
- 2) Kehittämisprosessissa tehdään näkyväksi työyhteisössä oleva asiantuntemus ja osaaminen sekä vahvistetaan työyhteisön mahdollisuuksia vaikuttaa työn kehittämiseen ja työyhteisön kehittymiseen.
- 3) Kehittämisprosessi tukee kehittämistyön jatkuvuutta työyhteisössä ja lisää mahdollisuuksia tunnistaa kehittämisen kohteita.

Koska tämän työn tavoitteena oli tukea ja vahvistaa sisäistä kehittämistä työyhteisön lähtökohdista, se voidaan liittää myös työyhteisön toimintakulttuuria koskeviin kysymyksiin. Juuti (2006) esittää työyhteisön kulttuurin syntyyn liittyviä prosesseja seuraavan paradigman kautta:

1. On tietty määrä ongelmia, joihin jokaisen yhteisön on löydettävä ratkaisu.
2. On tietty määrä vaihtoehtoja, joiden avulla ongelmiin löydetään ratkaisu.
3. Kaikki vaihtoehdot ovat avoimia kaikille yhteisöille, mutta eri yhteisöt painottavat eri aikoina eri ratkaisuja eri tavoin.
4. Jokaisella yhteisöllä on tietty preferenssijärjestys vaihtoehtoille.

(Juuti 2006, 243.)

Paradigma asettaa omat haasteensa työyhteisön kehittämisen lähtökohdille, joten kehittämisen asetelmaksi valittiin tässä kehittämistyössä avoimesti ja tilanne-ehtoisesti rakentuva lähestymistapa.

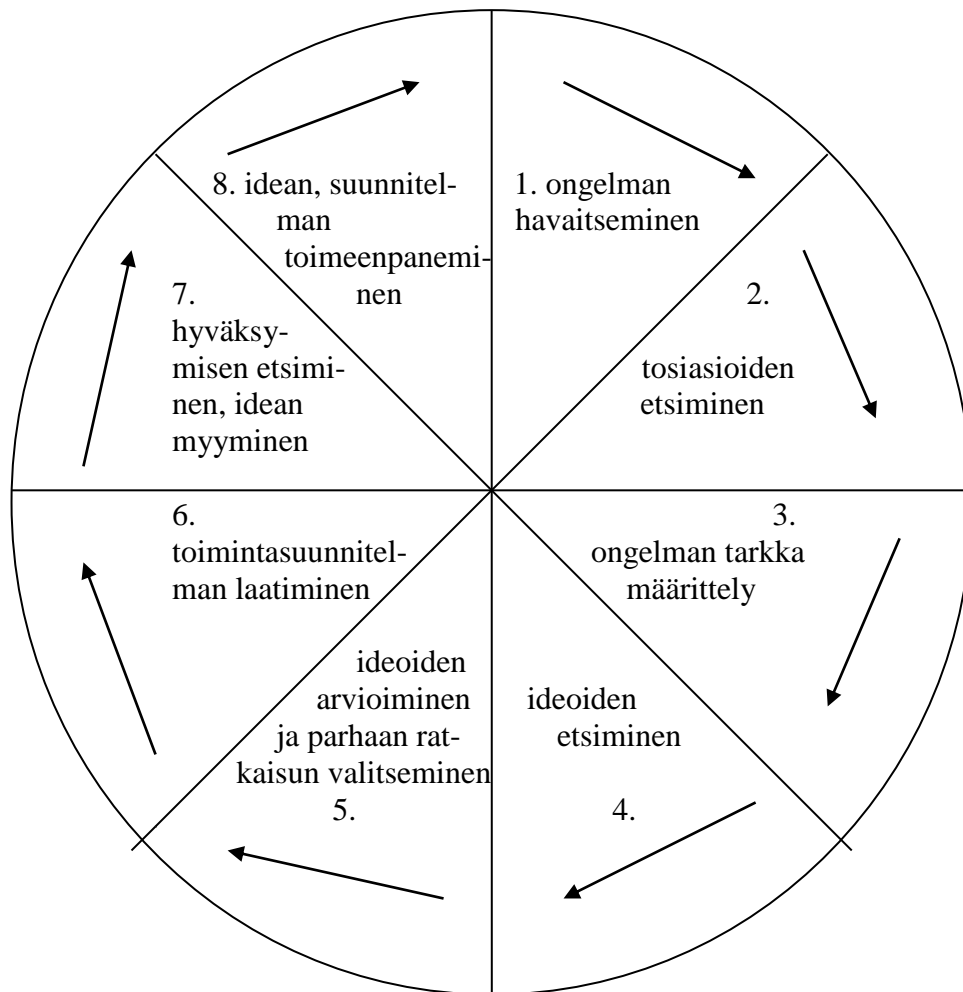
6.2 Menetelmällinen lähestymistapa

Toikon ja Rantasen (2009) mukaan kehittämistoiminta voidaan nähdä suunnitteluorientoituneena tai prosessorientoituneena toimintana. Suunnitteluorientoituneessa kehittämisessä pyritään tekemään mahdollisimman tarkka prosessin vaiheiden rajausta ja määrittely, kun taas prosessorientoituneessa kehittämisessä korostuu kehittämistyön reflektiivisyys. Tällöin uutta tietoa katsotaan syntyvän jatkuvasti toiminnan edetessä ja hyväk-

syttään toimintaympäristön sekä toiminnan muuntuvuus. (Toikko & Rantanen 2009, 49–53.) Kehittämistyö tässä opinnäytetyössä suuntautuu prosessorientoituneesti, jolloin kehittäminen voi lähtökohtaisesti muuntua vallitsevan tilanteen huomioonottaen. Tällainen prosessi on Toikon ja Rantasen (2009, 50) mukaan hidas ja muodoltaan rönsyilevä.

Kehittämistoiminta perustuu aina konkreettiseen tekemiseen, johon liittyy myös pohtiva ja analysoiva taso. Kehittämistyön prosessia on perinteisesti kuvattu lineaarisella mallilla, spiraalimallilla tai tasomallilla. Nämä mallit pyrkivät havainnollistamaan eri tavoin käytännön kehittämisen prosessia, mutta tämän kehittämistyön kannalta koin niiden antavan todellisuudesta liian yksinkertaisen kuvan. Monimutkaisempaa todellisuutta kuvaamaan on kehitetty **spagettimainen prosessimalli**, joka reagoi ympäristöönsä avoimesti. Tämän kehittämistyön lähtökohtiin kuului samat elementit kuin muihinkin malleihin, eli perustelu, organisointi, toteutus ja arviointi, mutta niiden ajoitusta tai järjestystä ei määritelty etukäteen. Toisin sanoen nämä vaiheet kietoutuivat toisiinsa prosessin edetessä ja prosessin oletettiin etenevän tilannekohtaisesti reagoiden. (Toikko & Rantanen 2009, 60–72.)

Avoimesti rakentuvasta asetelmasta ja kokonaisvaltaisuuden huomioonottavasta lähtökohdasta huolimatta suunnitteilla oli prosessi, jolla tulee olla alku ja loppu. Opinnäytetyönä toteutetussa kehittämistyössä pyrittiin ajallisesti rajattuun toimintaan, joten prosessia oli kuljetettava tietoisesti eteenpäin. Tässä prosessissa hyödynsin luovan ongelmanratkaisun kehämäistä mallia (kuvio 2), mikä strukturoi työn suuntaa. Keskeistä oli kuitenkin edetä työyhteisön tilanteen ja prosessin ehtojen mukaan, joten kehänä kuvattu ongelmanratkaisun malli toteutui ikään kuin aaltoilevasti prosessin vaiheiden välillä.



Kuvio 2. Luovan ongelmanratkaisun kehämalli Basadurin mukaan (Heikkilä 2002, 248).

Kuviossa 2 esitetyt luovan ongelmanratkaisun osa-alueet 1. ja 2. liitetään *ongelman luomisprosessiin*, alueet 3. ja 4. viittaavat *ongelman käsitteellistämiseen*, 5. ja 6. *ratkaisun optimointiin* ja osa-alueet 7. ja 8. kuvaavat *ratkaisun toimeenpanovaihetta*.

Käytännön kehittämisprosessi rakentui viidestä kehittämistapaamisesta, joita tässä raportissa kuvaan ”kehittämisen tiloina”. Nämä kehittämisen tilat eli kehittämistapaamiset rakentuivat foorumeina, joissa työntekijöiden osaaminen, näkemykset työn tilanteesta ja kehittämistarpeista tuotiin työyhteisön yhteiseksi asiaksi. Tavoitteena oli rakentaa kehittämisen tiloja, jotka tukisivat avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä, ja joissa voidaan tuoda yhteen olemassa olevat resurssit, tieto, kokemus ja taito. Työyhteisö nähtiin kehittämistyön voimavarana, mikä voi myös aktivoida työyhteisön yksittäisiä jäseniä työkehittäjinä.

Prosessissa tuotettu tieto rakentui työyhteisen jäsenten kokemuksista asiakastyön kentässä, työn kehittämistoimintaan osallistumisesta ja hankitun koulutuksen pohjalta. Kokonaisvaltainen lähestymistapa tarkoitti kiinnostusta työyhteisöni jäsenten näkökulmiin työyhteisön kehittämisestä. Toimijalähtöiseen kehittämiseen sisältyy myös ajatus työyhteisön ja työntekijöiden valtaistumisesta ja vahvistumisesta (Seppänen-Järvelä 1999, 201–203).

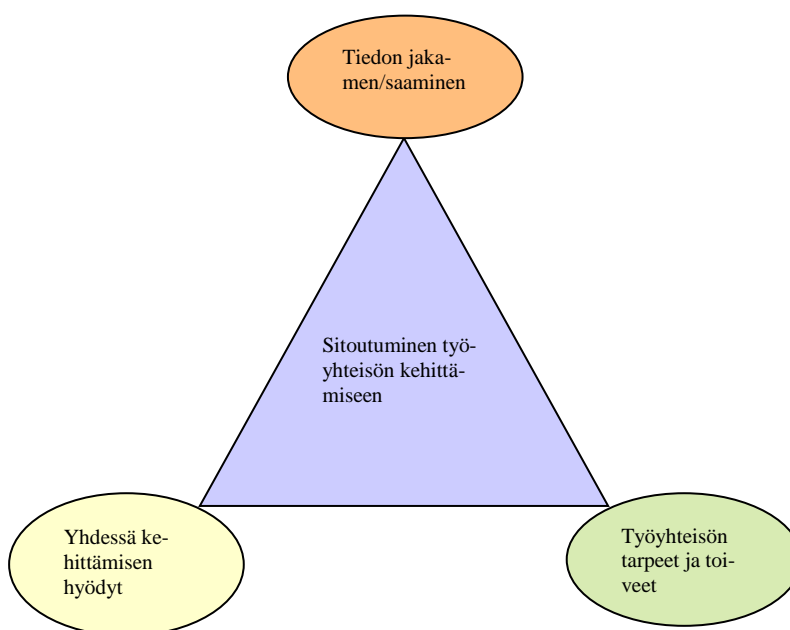
Kehittämistyön tavoitteena ei lähtökohtaisesti ollut tähdätä tietyn käytännön työmenetelmän kehittämiseen, vaan samoin kuin työyhteisölähtöisessä kehittämisessä, vahvistaa moniäänistä omaa toimintaa refleктоivaa ja keskustelevaa kehittämiskulttuuria. Lähtökohtana oli mahdollistaa yhteisen arkityön ja työyhteisössä vastaan tulevien ilmiöiden tarkastelu yhteisön jäsenten kesken.

Kehittämisprosessin välineet valikoituivat lähtökohtaisesti perustuen dialogisen vuorovaikutuksen vahvistamiseen kehittämistapaamisissa. Välineet valikoituivat prosessin edetessä ennalta määrittelemättä. Yhteinen perusta välineiden valikoitumiselle oli, että ne pohjautuivat aivoriimäisiin ja osallistaviin menetelmiin. Aivoriimi tarkoittaa ryhmässä toteutettavaa luovaa ongelmanratkaisun menetelmää, jossa tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman paljon ideoita, uusia lähestymistapoja ja ratkaisuja. Se aloitetaan vapaalla ideoinnilla ilman arviointia, asetettujen ja rajattujen tavoitteiden puitteissa. Ideoiden syntymisvaiheen jälkeen niitä tarkastellaan ja arvioidaan kriittisesti, ja yhdessä valitaan niistä toteuttamiskelpoisimmat. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 44, 145–147.)

Osallistavat menetelmät ovat työkaluja osallisuuden edistämässä ja tähtäävät ihmisten valtaistamiseen ja heidän vaikutusmahdollisuuksiensa lisäämiseen. Tässä kehittämistyössä oletuksena oli, että ihmisten taito käyttää mahdollisuuksiaan ja valtaansa kasvaa, kun he saavat lisää keinoja vaikuttaa toimintaympäristöönsä. Voimavara- ja ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa käännetään esiin nousseet ongelmat vastaaviksi tavoitteiksi keskustelemalla niistä siten, että työyhteisön jäsenet ovat läsnä keskusteluissa. Hirvihuhta ja Litovaara (2003) kokoavat, että oppiminen ja muuttuminen on mahdollista vasta, kun olemassa oleva osaaminen ja ennakkokäsitykset otetaan tutkiskelun alle. Sen jälkeen, motivaatiota herättelemällä ja myös muutoksen vaatimaa vaivannäköä avoimesti tarkastelemalla, voidaan edetä toivottuun suuntaan. Ratkaisun taidon perusnäkemys on, että kehittämisen ja muutoksen tulee lähteä työyhteisössä vallitsevasta ajattelutavasta. Siitä ensin parhaat puolet ottaen ja vähitellen omaa ajattelua haastaen työntekijöiden

on mahdollista tehdä sellaisia muutoksia, jotka juurtuvat osaksi arkisia taitoja. Ratkaisun taidon ajattelussa painottuu käsitys olemassa olevasta tiedosta ja taidoista, niistä tietoiseksi tulemisesta ja niiden ottamisesta hyötykäyttöön. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 7.) Työskentelytavan oletettiin tässä kehittämistyössä edistävän vuorovaikutusta ja yhteistyöhalukkuutta työyhteisössä. Työskentelyn painopiste oli voimavaroissa ja tavoitteena yhdessä työtä tutkimalla löytää kehittämisratkaisuja, jotka palvelisivat koko työyhteisöä.

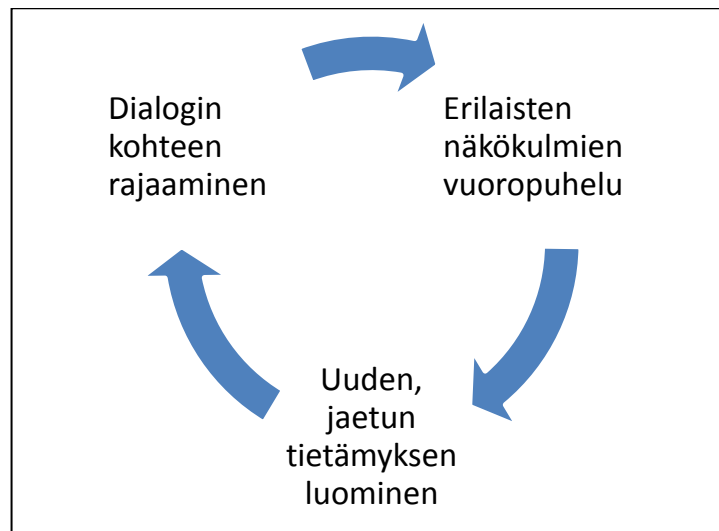
Prosessi perustui myös vapaaehtoiseen osallistumiseen. Osallistava toiminta nähdään siten, että se etenee osallistujien ehdoilla, eikä vain ohjaajan tahdon mukaan. Osallistamisen mielletään johtavan omaehtoiseen osallistumiseen. Osallistamisessa tarjotaan mahdollisuuksia, kun taas osallistumisessa mahdollisuuksia hyödynnetään. (Toikko & Rantanen 2009, 90–91.) Kehittämisprosessin keskeinen tavoite oli luoda työn kehittämisen jatkuvuutta tukevia yhteisöllisiä toimintatapoja ja vahvistaa toimijuutta, joten työyhteisön jäsenten sitoutuminen prosessin aikana oli ensiarvoisen tärkeää. Voidaan ajatella, että kehittämisprosessin suunnittelijana vastuullani oli pyrkiä huolehtimaan kehittämisprosessin päämäärän toteutumisesta. Työyhteisön jäsenten sitoutumista pyrittiin edistämään tiedon jakamisen näkökulmasta, painottamalla työyhteisön omia tarpeita ja toiveita sekä työyhteisön kehittämisen tuomia hyötyjä (kuvio 3).



Kuvio 3. Sitoutuminen työyhteisön kehittämiseen (mukaillen Äimälän, Tuomen ja Wallinin ajatuksia 2005, 21).

Äimälä, Tuomi ja Wallin (2005, 18) pohtivat sitoutumista muutosprosessin edellytyksenä. Sitoutuminen käsitteenä on monitasoinen ja sisältää useita eri näkökulmia. Se on lähellä työmotivaation käsitettä eli sen avulla tarkastellaan ihmisen ja työn välistä suhdetta. Sitoutumisessa on kyse yksilön asenteista työtä ja organisaatiota kohtaan. Asennoitumista voidaan pitää hyvänä silloin, kun työntekijä uskoo yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin, ja haluaa toimia työyhteisön etujen mukaisesti ja pysyä työyhteisön jäsenenä. (Äimälä, Tuomi & Wallin 2005, 18.) Tämän kehittämistyön ideologia perustui yhteisen vision rakenteluun. Toteutuksen lähtökohtana oli, että jokaisen kehittämisprosessin vaiheisiin osallistuvan subjektiivinen kokemus ja näkemys työyhteisön tilanteesta on arvokas. Seppänen-Järvelä (2004, 31) tiivistääkin, että vision avulla hahmotetaan yhteistä tulkintaa kehittämispyrkimyksestä, jossa on kysymys positiivisten uskomusten luomisesta.

Dialogisen työtavan taustalla on ajatus siitä, ettei tieto ole pysyvää ja muuttumatonta faktaa vaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tilanteen mukaan rakentuvaa (Mönkkönen 2007, 104). Kehittämistapaamisten sisälle rakennettua ja ihmisten välissä tapahtunutta vuorovaikutusta kuvaa Sarjan (2003, 90) esittelemä ja dialogioppimisen vaiheisiin liittävä tiedon luomisen prosessi kuviossa 4.

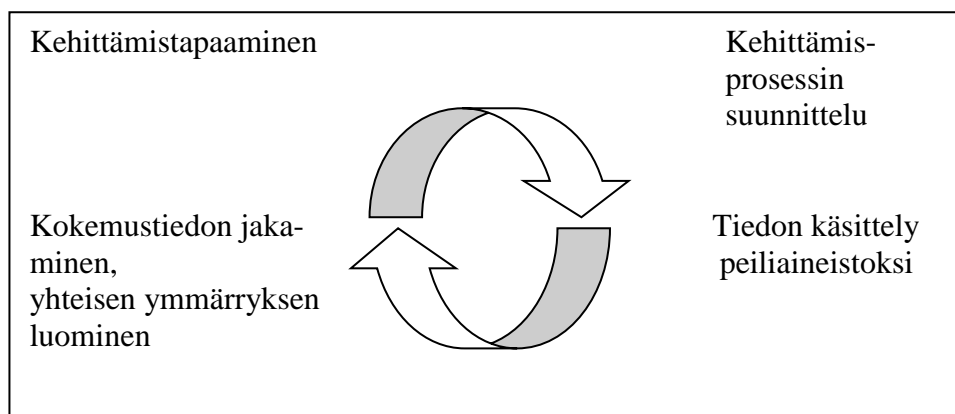


Kuvio 4. Tiedon luomisen prosessi dialogioppimisen vaiheissa (Sarja 2003, 90).

Sarja (2003, 90) tarkastelee dialogioppimista prosessina, jossa on erotettavissa kolme keskeistä vaihetta: dialogin kohteen rajaaminen, erilaisten näkökulmien vuoropuhelu ja

uuden, jaetun tietämyksen luominen. Sarja muistuttaa, että ohjauksen näkökulmasta olisi hyvä miettiä, keskustellaanko todella samasta asiasta, paljastetaanko omat näkemykset avoimesti, tiedostetaanko näkemysten erilaisuus ja viitataanko samasta käsitteestä puhuttaessa kuitenkin eri asioihin. Kohteen rajausta tapahtuukin usein lähes huomaamatta, joten tässä kehittämisprosessissa siihen pyrittiin tietoisesti kiinnittämään erityistä huomiota yhteisten kehittämistilanteiden suunnittelussa ja kehittämisvälineiden valinnassa. (Sarja 2003, 90.)

Seppänen- Järvelä (1999, 154) mainitseekin, että reflektio voi olla työtap, jolloin se liittyy kiinteästi kehittämistehtävän toteuttamiseen eli prosessin ohjaamiseen ja kuljetamiseen. Tässä kehittämistyössä reflektio rakentui kahdella tasolla toteutuvana, kehittämistapaamisissa tapahtuvana kehittämistyön suunnitteluna ja kehittämisprosessin suunnitteluun liittyvänä. Asetelmaa voidaan tarkastella dialogisena tiedon rakentumisena (ks. kuvio 5). Tässä opinnäytetyössä työyhteisön tuottamaa materiaalia kuvataan ”peiliaineistona”, myöhemmin myös nimellä kehittämismateriaali. Käsittelin kehittämisprosessiin liittyvien tapaamisten ja työyhteisön tuottaman materiaalin pohjaksi, peiliaineistoksi, aina seuraavaa tapaamista varten. Keskeistä oli peiliaineistojen käyttö työyhteisön kehittämisen välineenä ja yhteisen työn tutkimisen keskustelupohjana.



Kuvio 5. Tiedon rakentuminen kehittämisprosessissa.

Prosessi ei pitänyt sisällään koulutusta tai esimerkiksi organisaatiostrategioiden käyttöä sen tyyppisiä elementtejä, vaan pohjautui ainoastaan työyhteisön näissä kehittämistilanteissa tuottamaan materiaaliin. Kehittämismateriaalina hyödynnettiin kaikkea sitä esiin nostettua tietoa, jota prosessin aikana syntyi. Intuitio, omat havainnot ja muistiinpanot toimivat myös tiedonmuodostuksen välineinä. Peiliaineiston tarkoituksena oli tuoda nä-

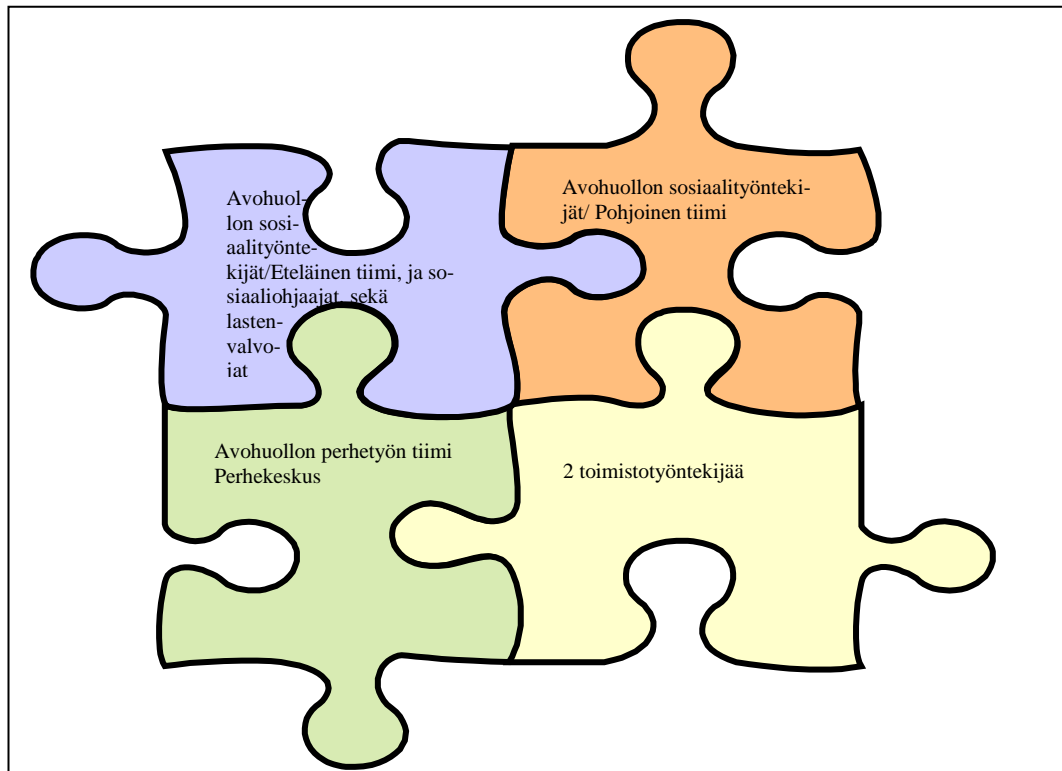
kyväksi työn kehittämiseen liittyvät ajatukset työyhteisössä, mahdollistaa näkökulmien uudelleen tarkastelu ja työyhteisön kehittämistoimintaa koskevan tiedon käsittely sekä antaa virikkeitä uusien kehittämisratkaisujen tuottamiseksi.

Havunen (2007, 109) muistuttaakin, että pelkkä tiedon jakaminen ei riitä työn kehittämiseen. Pelkkä asioiden kirjaaminenkaan ei riitä, vaan käsitteellistynyt ja dokumentoitu tieto pitää tuoda takaisin käytäntöön, mikä tässä kehittämistyössä toteutui prosessin jokaisessa vaiheessa. Dokumentoidun tiedon avulla työyhteisöllä on mahdollisuus soveltaa yhdessä tuotettua tietoa. (Havunen 2007, 109.) Dokumentointi toimi tässä kehittämistyössä keskeisenä välineenä, jonka kautta osaamisen ja kokemustiedon näkyväksi tekeminen sekä tiedon edelleen kehittäminen mahdollistui. Heinonen ja Metsälä (2009, 29) lisäävät, että kokemustiedon dokumentointi ja jäsentäminen auttavat työntekijöitä myös näkemään, kuinka paljon lastensuojelutyötä on todellisuudessa kehitetty omassa työssä. Näin myös sitoutuminen työhön lisääntyy. (Heinonen & Metsälä 2009, 29.)

6.3 Kehittäjätiimi

Tässä opinnäytetyöraportissa kuvattu kehittämisprosessi toteutettiin lastensuojelun avohuollon työyhteisössä, mikä toimi keskisuuren kaupungin sosiaalipalveluiden tulosityksikön alla, tehtävänä hoitaa lastensuojelun avohuollon sosiaalityön tehtäväalueita. Kehittämisprosessin toteutukseen osallistuneeseen työyhteisöön kuului johtava sosiaalityöntekijä, kuusi lastensuojelun avohuollon aluesosiaalityöntekijää, kaksi alkuarviointityössä toiminutta sosiaalityöntekijää, kaksi lastenvalvojaa, kaksi toimistotyöntekijää ja kaksi sosiaaliohjaajaa sekä neljä perhetyöntekijää, mukaan lukien itseni.

Tähän muotoonsa, uusiin sosiaalitoimiston tiloihin, työyhteisö yhdistyi vuonna 2007 organisaatiossa toteutettujen työn järjestelyjen myötä (kuvio 6). Yhdistymisen jälkeen työyhteisön jäsenet alkoivat käyttää työyhteisöstä nimeä "ls-tiimi", viitaten lastensuojelun avohuollon työyhteisöön.



Kuvio 6. Yhdistyminen lastensuojelun avohuollon työyhteisöksi.

Kehittämistyö ajoittui vuosien 2010 ja 2011 väliselle ajanjaksolle, joten ls-tiimille oli kertynyt kolmisen vuotta yhteistä työhistoriaa ja kokemusta ennen tämän kehittämisprosessin käynnistymistä.

Tämän opinnäytetyön ensimmäisessä kokonaisuudessa esittämäni sosiaalityön kehittämisen toimintaympäristöön vaikuttavat tekijät koskettivat osin myös omaa työyhteisöäni. Työyhteisön tasolla sosiaalialaa koskevaan keskusteluun liittyvät kehittämissuunnatukset olivat näyttäytyneet työyhteisössäni erimuotoisena kehittämisenä. Organisaatiossa oli mm. toteutettu 1.9.2007 - 31.12.2008 koko sosiaalipalveluiden henkilöstölle suunnattu työyhteisön kehittämishanke. Organisaatiotasolla oli havaittu, että vallitseva työku-
lttuuri sosiaalipalveluissa oli ollut enemmän ”ohjesääntö” -kulttuuria kuin oppivaa ja kehittyvää työku-
lttuuria. Jokainen ls-tiimin jäsen oli osallistunut tähän organisaation kehittämishankkeeseen. Työyhteisön jäsenet olivat kolmen vuoden aikana osallistuneet myös erilaisiin työn kehittämisryhmiin liittyen esimerkiksi verkostoyhteistyön parantamiseen, alkuarvioinnin toimintamallin ja uuden palvelumallin suunnitteluun.

Asiakastyön tasolla muutoksia oli aiheuttanut esimerkiksi lastensuojelulain uudistuminen, millä oli ollut vaikutuksia mm. lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työn sisältöjen muuttumiseen sekä tiimissä työskentelevien perhetyöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien työnkuviin. Samoin työyhteisöä koskettanut muutos, kuten kuntaliitos, oli vaikuttanut mm. toimistotyöntekijöiden ja lastenvalvojien työnkuvien laajentumiseen. Asiakasmäärät avohuollon sosiaalityössä olivat keskimäärin 80–100 lasta sosiaalityöntekijää kohden, mikä kuormitti koko työyhteisön työmäärää. Perhetyön ja sosiaaliohjaajien tehtävänkuvat olivat monimuotoistuneet avohuollon perustehtävistä koskettamaan varhaisen tuen oppilashuoltotyötä ja työparityötä sekä alkuarvioinnissa että avohuollon sosiaalityöntekijän työparina.

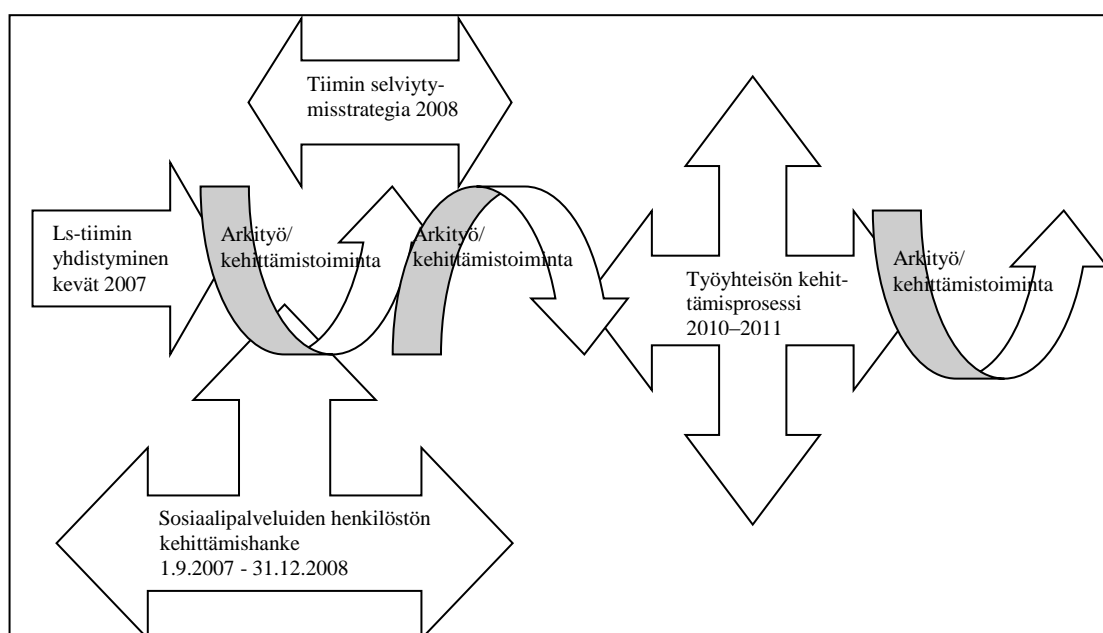
Työyhteisö oli koettanut reagoida yhteisiin työn haasteisiin esimerkiksi tekemällä ls-tiimin ”selviytymisstrategia”-muistion vuonna 2008. Työn vaativuus ja haasteet näkyivät jo vuoden kuluttua tiimin yhdistymisen jälkeen mm. työntekijöiden uupumuksena ja työn rajaamisen ongelmina tiimissä. ”Selviytymisstrategia”-muistiota en avaa tarkemmin, vaan se on toiminut yhtenä hiljaisena signaalina ja kehittämistarpeen esille tuojana.

Työyhteisötasolla keskeistä on kiinnittää huomio myös ls-tiimin yhdistymisvaiheeseen. Huuhtanen (2010) kutsuu tällaista muutosta pienimuotoiseksi fuusioksi eli yhdistymiseksi, jossa erilaiset toimintakulttuurit ja -tavat kohtaavat. Huuhtanen (2010) tiivistääkin, että työyhteisöllä on tällaisessa tilanteessa edessä uuden kulttuurin synnyttäminen. On huomioitava, että kulttuurin muutos työyhteisössä on pitkäkestoinen prosessi. Kul-lakin yksittäisellä yhteisöllä on aikojen kuluessa muodostunut yksilöllinen toimintakulttuuri, joka rakentuu menneisyyden arvoista ja kokemuksista. Kulttuuriin on vaikuttanut yksiköiden aikaisempi johtamistyyli ja sille ominainen tapa organisoida työtä. (Äimälä & Tuomi 2005, 36.) Ls-tiimin yhdistymisen myötä lastensuojelun johtavasta sosiaalityöntekijästä tuli koko työyhteisön lähiesimies.

Kolari (1996) on tutkinut moniammatillisuutta lastensuojelun avohuollontyössä ja organisaatiouudistusta työntekijöiden näkökulmasta. Kehittäminen ei ole mahdollista pelkästään ulkoa päin tuotetun tiedon varassa tai rakenteita uudistamalla. Organisaatiossa työskentelevien oma osallistuminen muutoksen suunnitteluun on tärkeää. Keskeinen koko toiminnan muotoutumiseen vaikuttava tekijä on työn organisointi. Myös eri ammattiryhmien keskinäisten suhteiden uudelleen organisointi on uudistusten yhteydessä

välttämätöntä. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät alkavat etsimään uutta, yhteistä tapaa toimia. (Kolari 1996, 78.) Uuden tiimin käynnistymisvaiheessa on kysymys myös toisiinsa tutustumisen prosessista, jossa opetellaan tuntemaan uuden työyhteisön jäseniä sekä ammattilaisina että erilaisina persoonina. Heikkilä (2002, 177) muistuttaa, että vasta tutustumisen jälkeen työyhteisössä päästään luomaan yhteistä visiota ja yhteisiä menettelytapoja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä kehittämisprosessissa palattiin ja pysähdyttiin tarkastelemaan tiimin yhteisiä vastuuta ja tehtäviä sekä kolmen vuoden aikana rakentuneita yhteisiä työskentelytapoja.

Kuvatut taustatekijät toimivat ikään kuin hiljaisina signaaleina kehittämistyön käynnistämiseksi, jolloin kehittämisprosessi rakentui useamman vuoden käytännön kokemuksista, sekä omista huomioistani että työyhteisössä tehtyjen havaintojen pohjalta. Alla olevassa kuviossa 7 esitetään nämä keskeiset tekijät, jotka osaltaan vaikuttivat prosessin syntymiseen.



Kuvio 7. Kehittämisprosessi osana työyhteisön kehittämistoimintaa.

Kevättalvella 2010 esimiehen kanssa käytyjen alustavien keskusteluiden pohjalta esiteltiin työyhteisölleni opinnäytetyötä työn kehittämisen mahdollisuutena. Yhteisissä keskusteluissa todettiin tarve arvioida uudelleen työn sisältöjä, yhteisiksi muodostuneita toimintatapoja ja kehittämisen käytäntöjä. Lisäksi nähtiin, että kehittämisprosessia voi-

daan hyödyntää tarjoamaan työyhteisölle tukea työn kehittämiseen ja vahvistamaan tiimityön edelleen kehittämistä. Yhteisenä nimittäjänä tiimin sisällä olivat yhteiset asiakkuudet ja ls-tiimissä todettiin tarve tuoda kehittämisosaamista yhteen työn kehittämisen merkeissä aikaisempaa enemmän.

Keskustelujen pohjalta käynnistetty kehittämisprosessi sai vapaamuotoisen työnimen ”työn kehittämissuunnitelma”, jonka lähtökohtana oli tuoda kehittämisosaaminen ja hiljainen tieto yhteen sisäisen kehittämisen kokonaissuunnitelmaa prosessoiden, sekä luoda kehittämistoimintaa vahvistavia käytäntöjä. Tässä vaiheessa esittelin kehittämisprosessin pohjautuvan yhteistoiminnallisten menetelmien hyödyntämiseen. Lähtökohdat kehittämisprosessin käynnistyessä olivat hyvät työyhteisön kehittämismyönteisyyden ja työyhteisön kantavan yhteishengen näkökulmasta.

7 Kehittämisprosessi

Tässä kehittämisprosessin kuvauksessa avaan toteutuneita työyhteisön kehittämistapaamisia. Nämä kappaleet pitävät sisällään kuvauksen kehittämisprosessin käytännön toteutuksesta, käytetyistä kehittämisvälineistä ja kehittämistapaamisissa syntyneestä tämän kehittämistyön kannalta olennaisesta materiaalista.

Sisällön toisena ulottuvuutena kuvaan kehittämisprosessin suunnittelun vaiheet, kehittämismateriaalin käsittelyn ja prosessin kuljettamiseen liittyvät ratkaisuni. ”Kehittämisen tilat” rakentuvat näistä tiedon muodostumisen vaiheista, jotka kietoutuvat toisiinsa avoimesti rakentuvan prosessin edetessä.

7.1 Ensimmäinen kehittämisen tila

Ensimmäinen yhteinen ”työn kehittämissuunnitelma”-tapaaminen oli allakoitu huhtikuulle 2010, osaksi tiimin vakiintunutta yhteistä kuukausipalaveria toimiston kokoustiloiissa. Kehittämisprosessiin oltiin ikään kuin heittäytymässä avoimin mieli, tietämättä mihin lopputulokseen päädyttäisiin.

Ensimmäisen kehittämistapaamisen **suunnitteluvaiheessa** asetin aloitusvaiheen tavoitteeksi tutkia yhdessä työyhteisön sen hetkistä tilannetta ja arvioida työn kehittämisen lähtökohtia. Koska kehittämisprosessin toteutus perustui joustavaan ja kokonaisvaltaiseen näkökulmaan, pyrkimyksenä oli tavoittaa yhteisiä havaintoja sen hetkisestä informaatiovirrasta mahdollisimman kattavasti. Heikkilä (2002, 249) liittää informaatiovirrasta tehtävien havaintojen näkökulman luovan ongelmanratkaisun kehämällin ensimmäiseen eli ongelman luomisvaiheeseen, josta voidaan siirtyä tosiasioden etsintävaiheeseen. Lähtökohtana oli pyrkimys virittää keskustelua mahdollisimman laajasti ja hyväksyä, että emme olleet vielä rajanneet kehittämisen aihetta ”työn kehittämissuunnitelma”-prosessia tarkemmin.

Ensimmäisen kehittämistapaamisen välineeksi valitsin SWOT-analyysimenetelmän. Riitta Seppänen-Järvelä (2004, 32) kuvaa artikkelissaan erilaisia kehittämistyön välineitä projektityön arvioinnin näkökulmasta, ja esittelee SWOT-menetelmän nopeaksi ja helpoksi välineeksi kartoittaa vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tässä työyhteisön kehittämisprosessissa SWOT-analyysillä toteutetun kartoituksen toivottiin antavan aineksia tavoitteiden asetteluun yhteisen keskustelun avaamisen lisäksi. Työyhteisön jäsenenä tiesin, että SWOT-analyysimenetelmä oli jo entuudestaan tuttu väline suurimmalle osalle tiimin jäseniä esimerkiksi asiakastyönmenetelmänä ja muista koulutus- ja kehittämistilaisuuksista.

SWOT-menetelmän toteutusta voidaan lähestyä yksilöiden näkemysten kartoittamisen kautta tai käymällä nelikenttä läpi koko ryhmän kanssa yhdessä. Päätin soveltaa menetelmää yhdessä toteutettuna, koska lähtökohtana työskentelylle oli yhteisen tiedon luominen ja näkökulmien avaaminen. SWOT-analyysin tarkastelun kohteena oli tutkia ja nostaa esille tiimin ajankohtaisia vahvuuksia ja heikkouksia työyhteisön ja lastensuojelun avohuollon asiakaspalvelunäkökulmasta, sekä tuottaa visioita tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhkakuvista. Pyrin pitämään ohjeistuksen laajana, jotta työyhteisön jäsenillä olisi mahdollisuus reflektoida ja tulkita sen hetkistä tilannetta omasta kokemuksesta nousevista ja valitsemistaan näkökulmista.

SWOT-menetelmää sovellettiin **käytännön toteutuksessa** niin, että tiimi jakaantui kolmeen pienryhmään, joissa keskustelu käynnistettiin. Tiimin jakamisella ensin pien-

ryhmätyöskentelyyn pyrin tukemaan yksilöiden osallistumista ja jokaisen osallistujan näkemyksen esille tulemisen helpottumista. Tehtäväni tässä tapaamisessa oli virittää työyhteisö aiheeseen, ohjeistaa tapaamisen tarkoitus ja varmistaa, että keskustelu oli käynnistynyt kaikissa pienryhmissä. Tämän jälkeen siirryin yhden pienryhmän jäseneksi osallistujan rooliin.

Pienryhmät kirjasivat keskustelussa esiin nostetut asiat SWOT-analyysiin, vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet omille erillisille papereille. Pienryhmätyöskentelyn jälkeen palattiin jälleen yhteiseen tilaan, jossa ryhmät jakoivat keskusteluissa nousseet aiheet koko tiimille. Yhteisen keskustelun ilmapiiri oli positiivinen, ja osallistujat kokivat pienryhmätyöskentelyn olleen helppoa.

Yhteisessä keskustelussa todettiin, että vuonna 2008 selviytymisstrategiaan kirjatuihin asioissa oli osittain tapahtunut jo positiivista muutosta ja osa silloin huolenaiheena olleista asioista oli jo vanhentunut. Heikkouksien ja uhkakuvien arvioinnissa esiin nostettiin työtehtävien hajanaisuus ja katkokset asiakkuuksien siirtymävaiheissa. Haasteellisenä nähtiin myös suunnitelmallisen työn toteuttaminen kasvavien asiakasmäärien keskellä. Työn kiireisyyttä kuvasi myös ajatukset resurssien vähydestä ja työn dokumentoinnin haasteista akuuttien työtehtävien hoitamisen ohessa. Työn määrä suhteessa toteutuvan työn laatuun herätti kysymyksiä ja huolta. Yhteisessä keskustelussa tiimin jäsenten puheenvuoroissa painottui kuitenkin kannustaminen, tiimin vahvuudet sekä positiivinen tulevaisuuden kuva ja halu parantaa tiimin toimintaa. Aikaisempia haasteitaakin arvioitiin voittoina, joista on selvitty eteenpäin. Keskustelussa todettiin, että tiimistä oli muodostunut myönteisesti kehittämisorientoitunut, toimiva työyhteisö ja ”saman katon alla oleminen” nähtiin työyhteisön voimavarana.

Kehittämismateriaaliksi oli syntynyt pienryhmien kirjaamat SWOT-nelikentät, omat muistiinpanoni sekä havaintoni työskentelystä ja yhteisesti käydystä keskustelusta. **Kehittämismateriaalin käsittelyn** aloitin kirjaamalla ja liittämällä jokaisen pienryhmän tuottaman tiedon yhdeksi SWOT-analyysimateriaaliksi. Mitään näkökulmaa ei poistettu tässä vaiheessa. Olin kirjannut materiaalin muotoon, jota pystyin lukemaan yhtenä aineistona. Luin aineistoa läpi useamman kerran ja kävin läpi tekemäni muistiinpanot.

Materiaalista kävi esille kehittämistyöhön liittyvän aineiston moninaisuus ja näkökulmien paljous. Toisaalta juuri tällaista aineistoa haettiin kehittämisprosessin alkuvaiheessa. Lukiessani materiaalia uudelleen, alkoi siitä löytyä toistuvia ja samanlaisia kuvauksia kehittämisen alueista. SWOT-analyysissä nousi esiin monia työyhteisöä koskevia haasteita ja muutoksia. Työtehtävien muuttuminen nopeaan tahtiin, verkostotyön kasvavat haasteet ja uudet palvelualueet, sekä osaamisen kehittäminen, työssä jaksaminen ja asiakasprosessin näkökulma toistuivat materiaalissa. SWOT-aineiston keskeiseksi yhteiseksi nimittäjäksi muodostuivat *työn kehittämisen osa-alueet*. Työn kehittämisen keskeisiksi osa-alueiksi nostin materialista osaamiseen, verkostoihin, asiakastyöhön ja työhyvinvointiin liittyvän kehittämisen.

Päädyttyäni neljään kehittämisen osa-alueeseen tarkensin alueet neljäksi laajaksi *kehittämisen kohteeksi* muotoon osaamisen kehittäminen (kuvio 8), verkostot ja yhteistyömuotojen kehittäminen (kuvio 9), asiakasprosessien kehittäminen (kuvio 10) sekä työhyvinvointi ja työssä jaksaminen (kuvio 11). Jatkoin materiaalin työstämistä käyttämällä SWOT-nelikenttää edelleen, ja näin muodostui yksilöidyt kehittämistyön SWOT-analyysipohjat, jotka kuvaavat kehittämisen kohteeseen liittyviä työyhteisön toteamia vahvuuksia ja heikkouksia. Nelikenttä kertoo myös työyhteisön näkökulmista kohteen kehittämisen avaamista mahdollisuuksista ja toisaalta niistä uhkakuvista, joita olisi odotettavissa, mikäli kehittämistoimiin ei ryhdytä. Alla esitetyissä kuvioissa 8, 9, 10 ja 11 SWOT-nelikentät on esitetty alkuperäisessä muodossaan.

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	
VAHVUUDET <ul style="list-style-type: none"> - Monipuolinen osaaminen - Innovatiiviset työtekijät - Luova työyhteisö - Tiimillä halu kehittyä ja mennä eteenpäin - Osaamista osataan jakaa, hyödyntää ja tunnistaa 	HEIKKOUEDET <ul style="list-style-type: none"> - erityisosaamista ei ole jaettu riittävästi - erityisosaamista ei käytetä erillisenä - ei muisteta itse olla dialogissa - työkehittämiseen ei ole tilaa perustyön ohella
MAHDOLLISUUDET <ul style="list-style-type: none"> - Kehittämisyhteistyön hyödyntäminen → jatkava uusien kehittämis kohteiden löytäminen - Vahvempi, monipuolinen ja erimielinen osaaminen - Johdantuki ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen - Tiimi- ja kehittämisspivä 	UHAT <ul style="list-style-type: none"> - Haavoittuvuus → tieto yksittäisillä työtekijöillä - Lakimuutokset, yhteistyön haasteet ja asiakkaiden haasteellisuus lisäävät paineita osaamisen kehittämiseen → resurssipula → avoimuuden palvelu heikkenee

Kuvio 8. SWOT-analyysi osaamisen kehittämisestä.

VERKOSTOT JA YHTEISTYÖMUOTOJEN KEHITTÄMINEN	
VAHVUUDET <ul style="list-style-type: none"> - Verkostoituminen toimii - Ulospäinsuuntautunut, aktiivinen tiimi - Joustavuus 	HEIKKOUEDET <ul style="list-style-type: none"> - Jatkumot palveluissa (esim. tukiperhetyö, päihdep.) - Työtehtävien hajanaisuus → Tehtävä alueiden painopisteen arviointi vähäistä - Siirtymävaiheet verkostoissa
MAHDOLLISUUDET <ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyömuotojen kehittäminen, verkostoituminen; 3. sektori (sovittelusto, pela, mll, nuorisotoimi, seurakunnat) - Työparityöskentelyn mahdollisuudet → rohkeus hakea työparia "ulkopuolelta" - Varpu-mallit siirtyneet pk, koulu, nla - Yhteiset tapaamiset yhteistyötahojen kanssa 	UHAT <ul style="list-style-type: none"> - Tarvittavien tukitoimien riittämättömyys - Resurssit eivät lisäänty → avoimuuden palvelu heikkenee - Verkostoitumisessa vaihteluvollisuuden toteutuminen

Kuvio 9. SWOT-analyysi verkoston yhteistyömuotojen kehittämisestä.

ASIAKASPROSESSIN KEHITTÄMINEN	
VAHVUUDET <ul style="list-style-type: none"> - Työntekijät ovat joustavia asiakasprosesseissa ja työparityöskentelyssä - Osaamista osataan jakaa, hyödyntää ja turmistaa - Säännöllinen työnohjaus asiakasasioissa - Avoin ja keskusteleva työyhteisö <p>Helposti innostuvat, innovatiiviset työntekijät</p>	HEIKKOUEDET <ul style="list-style-type: none"> - Työtehtävien hajanaisuus → päivittäminen/arviointi puuttuu - Siirtymävaiheet asiakkaudessa alkuvuon, avoh, sij. huolto - Kriisiluontoinen työnohjaus puuttuu - Akattien tilanteiden hoito - Ei ole aikaa suunnitelmalliselle työlle - Samoilla resursseilla tehdään avulhuoltoa, erimielisyyksiä työtä ja alkuvuon → työmaa vs. laatu/tuloksellisuus - Dokumentointia ei ehdi tehdä ajantasaisesti
MAHDOLLISUUDET <ul style="list-style-type: none"> - Työparityöskentelyn mahdollisuudet osaamisen suunnitelmallisen hyödyntämisen - Jo olemassa olevien kehittämiskohteiden hyödyntäminen esim. asiakasprosessien kehittämisessä ja työnohjauksessa - Työntekijöiden selkiyttäminen, erimielisyyksien muuttaminen asiakaspoljassa 	UHAT <ul style="list-style-type: none"> - Työntekijäresurssin riittävyys suhteessa asiakasmäärään - Tarvittavien tukitoimien riittämättömyys - Dokumentointi → tehty työ ei tule näkyväksi, tiedon siirto heikkenee, asiakkaan oikeus turva heikkenee - Lisä-laki muutokset → työnohjausmittavuus → palvelu heikkenee

Kuvio 10. SWOT-analyysi asiakasprosessien kehittämisestä.

TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN	
VAHVUUDET <ul style="list-style-type: none"> - Hyvä yhteishenki; avoin ja keskusteleva työyhteisö - Tasa-arvoinen työkuultuuri - Tiimillä halu kehittyä ja mennä eteenpäin; esim. opintopiiri - Joustavuus - Säännöllinen työnohjaus asiakasasioissa - Monipuolinen osaaminen 	HEIKKOUEDET <ul style="list-style-type: none"> - Työtehtävien hajanaisuus - Kriisiluontoinen työnohjaus puuttuu - Ei ole aikaa suunnitelmalliseen työhön - Sairaslomille/vuosilomille ei sijaisia - Avokonttori työntekijöille raskas - Työnohjaamisen pitkäjänteinen suunnitelma puuttuu - Muutosten ennakointi vähäistä
MAHDOLLISUUDET <ul style="list-style-type: none"> - Kehittämismyönteisyyden hyödyntäminen → työhyvinvointi ja palvelu paranee - uusien kehittämiskohteiden löytäminen - Työnohjausten kehittäminen työntekijöiden tarpeista lähtien - Vahva ja monipuolinen osaaminen → muutosten ennakointi → Työtehtävien selkiyttäminen 	UHAT <ul style="list-style-type: none"> - Liika joustavuus uhka jaksamiselle - Nopeat muutokset ja resurssien riittävyys → työntekijöiden väsyminen - Avohuollon sosiaalinen hämärä peitossa, työntekijän harteilla → Työntekijöiden väsyminen

Kuvio 11. SWOT-analyysi työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kehittämisestä.

Keskeisenä tuloksena kehittämisprosessin tässä vaiheessa olin koonnut peiliaineistoksi SWOT-analyysipohjat seuraavaa tapaamista varten. Jaoin SWOT-analyysit työyhteisön jäsenille tutustumista varten ennen seuraavaa kehittämisspäivää.

Kehittämisprosessin suunnittelussa törmäsin kysymykseen kehittämistyön eteenpäin viemisestä. ”*Jos jäädään tarkastelemaan vain positiivista tilaa, kehittymistä ei tapahdu, ja jos jäädään negatiiviseen, kehittymistä ei voi tapahtua.*” Reflektoin tätä ajatusta tehdessäni valintoja kehittämisprosessin seuraavaa vaihetta koskien. Tehtävänäni oli kehittämisateriaalin pohjalta suunnitella seuraavan kehittämistapaamisen sisältö ja valita prosessin etenemistä tukeva kehittämisväline.

Olin nyt rakentanut peiliaineiston seuraavaa tapaamista varten ja katsoin, että aineisto piti sisällään luovan ongelmanratkaisun kehämällin ongelman luomiseen, havaitsemiseen ja etsimiseen liittyvää materiaalia. Heikkilä (2002, 252) kuvaa, kuinka luovan ongelmanratkaisun kehämällissa ongelman käsitteellistämiseen liittyy myös ideoiden etsiminen. Keskeistä tämä kehittämisprosessin näkökulmasta oli luoda mahdollisimman paljon potentiaalisia ratkaisuja ja pyrkiä vielä tässä vaiheessa käsittelemään ideoita arvostelematta tai arvottamatta niitä. Pyrkimyksenä oli myös välttää nopeiden valintojen syntymistä kokonaisprosessin tavoitteita ajatellen.

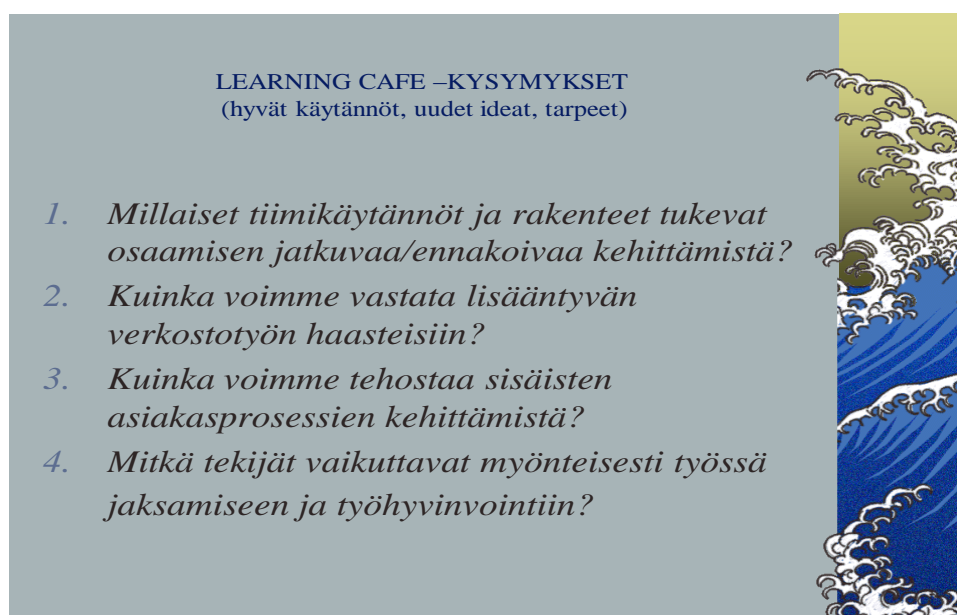
Kehittämismateriaalista olin nyt nostanut esiin työyhteisön neljä laajaa kehittämisen kohdetta eli kohtaa, jotka ilmentävät työyhteisön kehittämistarpeita. Liitin ratkaisukeskeiseen kehittämisotteeseen vahvan tulevaisuusorientaation sekä työyhteisön toiminnan että vaikuttamisen mahdollisuuksien lähtökohdista. Esitin itselleni kysymyksen työyhteisön sen hetkisten tilannearvioiden pohjalta: ”Kuinka voimme paremmin vastata kehittämisen haasteisiin tulevaisuudessa?”. Kysymys piti sisällään tavoitteen vastata kysymyksiin, mitä me voimme tehdä ja kuinka voimme vaikuttaa tulevaisuuteen.

Valitsin seuraavassa kehittämistapaamisessa käytettäväksi kehittämisvälineeksi Learning cafe -menetelmän. Learning cafe -menetelmä oli tuttu jo ennestään työyhteisön jäsenille aikaisemmista työn kehittämistilanteista. Peruseriaatteena Learning cafe -menetelmässä on, että siinä jaetaan kokemuksia ja ideoita sekä luodaan uutta tietoa ja kyseenalaistetaan itsestäänselvyyksiä rakentavassa hengessä. Omista kokemuksista Learning cafe -menetelmän vahvuutena on, että yhteisen ymmärryksen lisääminen auttaa ryhmää löy-

tämään yhteisen suunnan ja tehtävän, ja sitä kautta mahdollistuu tarvittavien toimenpiteiden löytäminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehittämisprosessin eteenpäin kuljettamiseksi suunnittelin neljästä kehittämisen pääteemasta neljä avointa kehittämiskysymystä tiimille. Kysymykset esittelen seuraavassa kappaleessa kuviossa 12.

7.2 Toinen ja kolmas kehittämisen tila

Kehittämisprosessin toinen tapaaminen järjestettiin toukokuussa 2010, osana tiimin yhteistä koko päivän mittaista kehittämispäivää. Kehittämispäivää varten työyhteisölle oli varattu tilat toimistoympäristön ulkopuolelta. Tämän kehittämistapaamisen virittäytymisenä esittelin aikaisemmin jaetun, uudessa peiliaineistomuodossa olevan materiaalin dioina ja johdattelin aiheeseen tulevaisuuteen suuntaavilla Learning cafe -kysymyksillä.



Kuvio 12. Kehittämiskysymykset Learning cafe -työskentelyssä.

Kehittämispäivän ajankäytöllisistä syistä päädyttiin siihen, että tällä kertaa työstimme vain kolme ensimmäistä kysymystä. Kysymys työhyvinvoinnin kehittämisestä siirrettiin seuraavaan kertaan. Learning cafe -menetelmä toteutettiin jakamalla tilaan kolmeen pisteeseen fläppipaperia. Jokaiselle ryhmätyöpöydälle jätin SWOT-analyysipohjat työskentelyn tueksi ja vapaaseen käyttöön kiertäville ryhmille. Tarkoituksena oli pitää aikaisemmin tuotettu materiaali näkyvissä ja mahdollistaa yhdessä luodun tiedon hyödyntäminen. Työyhteisön jäsenet jakaantuivat tasaisesti vapaasti valitsemiinsa teemapisteeseen,

ja työskentely käynnistettiin. Työryhmät kiersivät kolme pistettä, noin puolen tunnin työskentely välein. Keskustelua syntyi paljon ja ryhmät jatkoivat edellisten ryhmien ideointien työstämistä työpisteissä aktiivisesti. Ryhmien ”emännät” esittelivät valmistuneet fläpit ja kävimme lopuksi vapaata keskustelua aiheista.

Työhyvinvointiteeman käsittely, eli kolmas kehittämistapaaminen, toteutettiin kesäkuun 2010 lopussa yhteisen ls-tiimin kokouksen osana. Kehittämiskysymyksen käsittely toteutettiin tällä kertaa pienryhmätyöskentelynä. Tiimi jakaantui itsenäisesti kolmen hengen ryhmiiin, joissa oli tasaisesti eri ammattiryhmän edustajia yhteisen päätöksen tuloksena. Jokainen ryhmä esitteli omat työhyvinvointiin liittyvät näkökulmat, ja lopuksi käytiin taas vapaata yhteistä keskustelua.

Kehittämismateriaalin käsittelyvaiheessa konkretisoitui Learning cafe- ja pienryhmätyöskentelyn tuottaman materiaalin runsas määrä ja monipuolisuus. Tätä materiaalia, eli tuotettuja fläppejä, kävin läpi yhdessä työyhteisön kehittäjä-sosiaalityöntekijänä toimineen työntekijän kanssa. Erottelimme aineistosta ensin siinä esille tulleet työyhteisössä olemassa olevat ja todetut työnkehittämisen *hyvät käytännöt*, jotka tukevat kehittämistoimintaa (katso liite 1). Erittelin lisäksi materiaalista löytyneet konkreettiset, *spesifit kehittämisideat*, joita materiaalista löytyi myös runsaasti. Nämä kehittämisideat siirsin tämän prosessin taustalle ja liitin ne myöhemmin tekemääni työn kehittämissuunnitelma-yhteenvetoon. Tässäkään vaiheessa en jättänyt kehittämismateriaalista pois tietoa, vaan sitä luokiteltiin kehittämismateriaaliksi nousseiden teemojen mukaan. Materiaalista pyrin poimimaan prosessin tavoitteen kannalta keskeiset elementit.

Kehittämistapaamisten tuloksena olimme saaneet tietoa koskien työyhteisössä olevia hyviä käytäntöjä sekä työyhteisöstä nousseita spesifejä kehittämisideoita. Luovan ongelmanratkaisun kehämallissa ideoinnista siirrytään ideoiden arvioimiseen ja parhaan ratkaisun valitsemiseen (Heikkilä 2002, 248.) Jatkoin kuitenkin aineiston käsittelyä pääkategorioiden alle tavoitteena löytää tarkennettuja kehittämiskohteita, mutta edelleen pitää kehittämiskohteet laajemmalla tasolla. *Tarkennetut kehittämiskohteet* esittelen seuraavassa kappaleessa, sivulla 51 kuviossa 13.

Neljännän kehittämistapaamisen **suunnitteluvaiheessa** päätin kehittämismateriaalin eteenpäin viemiseksi soveltaa Vatajan (2009) esittelemää kompetenssi-menetelmää. Kompetenssi-menetelmä ei ollut aikaisemmista yhteyksistä tuttu minulle, eikä minulla

ollut tietoa sen käytöstä omassa työyhteisössäni, mutta katsoin sen tukevan prosessin kuljettamista seuraavalle tasolle eli kohti ratkaisun optimointia.

Kompetenssi-menetelmä on kehitetty työyhteisön kehittävän arvioinnin nelivaiheisena prosessina toteutettavaksi välineeksi. Menetelmä on suunniteltu tarjoamaan systemaattisen arvioinnin ja dokumentoinnin mallin työyhteisölähtöiseen työn kehittämiseen. Vataja (2009, 141) korostaa, että kompetenssi-menetelmässä ei ole kysymys kapeasti osaamisen ja pätevyyden kehittämisestä, vaan taustalla on tavoite vahvistaa työntekijöiden ja työyhteisön kapasiteettia tai kyvykkyyttä tehtävien hoitamisessa. Menetelmän keskeinen tavoite on vahvistaa työntekijöiden yhteistä näkemystä työn tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi. (Vataja 2009, 141.) Kompetenssi-menetelmä pitää sisällään Arvioinnista kehittämis tehtävien toteutukseen -lomakkeen kehittämistyön suunnittelua ja seuranta varten (ks. Vataja 2009, 158). Perehdyttyäni lomakepohjaan, katsoin sen soveltuvan välineenä osaksi tämän kehittämisprosessin toteutusta ja seuranta. Se antoi tähän kehittämisen vaiheeseen selkeän struktuurin ja auttoi siirtymään kehittämistyössä eteenpäin.

Käytännössä siirsin käsittelemääni materiaalia kompetenssi-kaavioon. Kehittämisen pääteemojen alle luokittelemani kehittämisen tarkennetut kohteet muuttuivat tässä vaiheessa *arvioinnin kohteiksi*. Kehittämisen kohteista syntyi käytännössä kolmetoista kompetenssi-kaavion pohjaa, joissa jokaisessa oli kehittämisen arvioinnin kohteena oleva tarkennettu kehittämiskohde, ja siihen liittyvä tieto työyhteisössä olemassa olevista vahvuuksista ja heikkouksista eli johtopäätökset kehittämistarpeen arvioinnista. Tähän vaiheeseen liittyvät esimerkit löytyvät kappaleesta 7.4, jossa esittelen kehittämisprosessin lopputulemia. Kuvioissa 14 ja 15, sivuilla 53 ja 54 näkyvät valkoisella pohjalla tässä kehittämisvaiheessa kaavioon tekemäni merkinnät.

7.3 Neljäs kehittämisen tila

Kehittämisprosessin neljäsvaihe toteutui lokakuussa 2010, jälleen yhteisen kehittämispäivän osana toimiston ulkopuolella. Aloitin työskentelyn esittelemällä kehittämisen neljän pääteeman alle kootut tarkennetut kehittämiskohteet. Jokainen kohta oli kokouksien etuosassa omalle fläpille kirjattuna, kaikkien näkyvillä. Työskentely aloitettiin ja

jokaisella oli mahdollisuus antaa pisteitä omasta mielestään tärkeimmille kehittämisen kohteille. Pisteitä/ääniä sai käyttää kaksi jokaisen kehittämisen pääotsakkeen kohdalla, molemmat pisteet voi sijoittaa halutessaan vaikkapa yhteen tarkennettuun kehittämisskohteeseen, mikäli koki kohteen erityisen tärkeäksi sillä hetkellä. Työyhteisön toiveesta pisteitä/ääniä sai myös siirtää pääkohdasta toiseen, mikäli ei kokenut sen alla olevia kohteita ajankohtaiseksi enää sillä hetkellä. Kuviossa 13 näkyy kehittämiskohteille annetut äänet ja kursivoidulla ne tarkennetut kohteet, jotka yhteisen arviointikeskustelun jälkeen priorisoitiin keskeisimmiksi kehittämisen kohteiksi. Priorisoinnin tavoitteena oli päästä konkreettisesti työstämään ensisijaisiksi koettuja kehittämisen kohteita.

<p>OSAAMISEN KEHITTÄMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Osaamisen jakaminen, tietotaidon siirtäminen (13)</i> – <i>Osaamis- ja koulutussuunnitelma (10)</i> – <i>Uusien kehittämiskohteiden havaitseminen (8)</i> <p>VERKOSTOT JA YHTEISTYÖMUOTOJEN KEHITTÄMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Asiakaslähtöinen verkostotyö (14)</i> – <i>Asiakkuuden siirtymävaiheet verkostoissa (12)</i> <p>ASIAKASPROSESSIEN KEHITTÄMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Tehtäväalueiden painopisteet (10)</i> – <i>Sisäiset asiakkaat ja siirtymävaiheet (9)</i> – <i>Työparityö (14)</i> – Dokumentointi (3) – Asiakaspalautejärjestelmä (5) <p>TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Muutosten ennakointi (11)</i> – <i>Työnorganisointi (12)</i> – Palaute (3)
--

Kuvio 13. Tarkennetut kehittämiskohteet ja arviointi.

Työskentelyä jatkettiin tästä pienryhmissä. Pienryhmät jaettiin neljän pääteeman mukaan, joten jokaiselle ryhmälle tuli työstettäväksi kaksi tarkennettua kehittämisen kohdetta. Asiakasprosessien kehittämisessä työyhteisön päätöksellä otettiin korkean äänimäärän takia työstettäväksi kolme kohtaa. Työskentelyn pohjiksi jokainen ryhmä sai kompetenssi-kaaviot ja niihin valmiiksi koostamani kehittämisprosessin aikana jo työstetyt tiedot vahvuuksien ja heikkouksien osalta. Pienryhmien tavoitteena oli tehdä käytännön kehittämis ehdotukset kehittämiskohteelle vahvuudet ja heikkoudet huomioiden,

kuvailla kuinka kehittämisen voisi toteuttaa ja kuinka kehittäminen jatkossa turvataan. Tätä vaihetta kuvaavat kompetenssi-kaaviot esittelen seuraavassa kappaleessa sivuilla 53 ja 54. Työryhmillä oli mahdollisuus keskittyä oman kiinnostuksensa ja nousevien ideoiden mukaan vaikka vain tiettyyn kohteeseen. Tavoitteena oli tuottaa eteenpäin vieviä ratkaisuja kehittämiskohteille. Tässä siirryttiin kohti luovan ongelmanratkaisun kehittämisen toimintasuunnitelmavaihetta (Heikkilä 2002, 255).

Pienryhmät esittelivät ryhmätyönsä tulokset lyhyesti ja keräsin materiaalin käsittelemistä varten. Kehittämismateriaali supistui tiimin valitsemien tarkennettujen kehittämiskohteiden kompetenssi- ja kehittämissuunnitelmapohjien muotoon. Pienryhmät olivat keskittyneet etsimään ratkaisuja kuuteen tarkennettuun kehittämisen kohteeseen. Tässä vaiheessa kehittämismateriaalina olivat enää nämä kuusi kohdetta kehittämisideoineen strukturoiduilla kompetenssi-kaaviopohjilla esitettynä.

7.4 Viides kehittämisen tila

Viides, ja ”työn kehittämissuunnitelma”-prosessin viimeiseksi muodostunut, kehittämistapaaminen järjestettiin tammikuussa 2011 toimiston kahvihuoneen tiloissa. Tuttuun tapaan esittelin edellisen kerran materiaalin ja palasimme taas yhteisen työn kehittämisen äärelle.

Olin valinnut prosessin loppuunsaattamisen välineeksi dialogiryhmät. Tämän ryhmätyöskentelymuodon avulla kompetenssi-menetelmää työstettiin edelleen, tavoitteena keskittyä kompetenssi-menetelmäkaavion viimeiseen osioon koskien kehittämisen suunnittelua ja seuranta. Kehittämistyön muodoksi olin valinnut dialogiryhmät, koska prosessin lähtökohtien mukaan viimeisessäkin vaiheessa ”ei oikaista”.

Dialogiryhmät toteutin **käytännössä** niin, että tiimi jaettiin kahteen ryhmään. Molemmille ryhmille annettiin kaksi kehittämisen pääteemaa kompetenssi-kaaviopohjilla, joissa oli edellisellä kerralla pienryhmien tuottamat ja prosessoimat kehittämisen ideat. Ryhmän jäsenet saivat hetken aikaa itsenäisesti tutustua materiaaliin, jonka jälkeen toinen ryhmä sai aloittaa keskustelun. Tavoitteena oli tulla ryhmäkeskustelussa johtopäätökseen siitä, mikä yksi kehittämisen kohde olisi toteuttamiskelpoisin olemassa olevilla

resursseilla ja mille olisi juuri tällä hetkellä tarvetta. Tavoitteena ryhmäkeskustelussa oli vaihtaa näkökulmia annetun materiaalin pohjalta, *priorisoida kehittämisehdotuksia* ja *arvioida* tiimin *vaikutusmahdollisuuksia* suhteessa kohteen kehittämiseen. Aikaa ryhmäkeskusteluun varattiin 20 minuuttia. Tällä aikaa toinen ryhmä kuunteli aktiivisesti, ja ryhmän lopetettua heidän tehtävänä oli ottaa kantaa ja kommentoida kuulemaansa, sekä viedä eteenpäin tai vahvistaa aloittaneen ryhmän keskustelua. Minä toimin dialogiryhmien aikana kirjurina ja täydensin keskustelun pohjalta kompetenssi-kaavioita.

Dialogiryhmätyöskentelyn jälkeen kävimme yhteisen arviointikeskustelun keskeisiksi nousseista kehittämiskohteista, niiden kehittämisen tarpeellisuudesta ja ensisijaisuudesta sekä realistisista toteutusmahdollisuuksista. Yhteisessä arviointikeskustelussa keskeisimmiksi kehittämiskohteiksi muodostuivat asiakaslähtöisen verkostotyön kehittäminen (kuvio 14) ja osaamis- ja koulutussuunnitelman kehittäminen (kuvio 15). Keskustelua jatkettiin refleктоimalla yhteisesti kehittämistarpeiden taustoja ja rakennettiin jatkotoimenpidesuunnitelmat kuvioihin 14 ja 15 kirjattujen huomioiden pohjalta.

VERKOSTOT JA YHTEISTYÖMUOTOJEN KEHITTÄMINEN

ARVIOINNIN KOHDE	MITÄ JOHTOPÄÄTÖKSIÄ ARVIOINNIN PERUSTEELLA VOIDAAN TEHDÄ	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	MITEN KEHITTÄMINEN TOTETETAAN? KUKA TEKEE? MITEN JA MILLOIN?	VASTUUHENKILÖT
ASIAKASLÄHTÖINEN VERKOSTOYHTEISTYÖ	-riittämättömät tukitoimet + uudet ideat ja luovuus + verkostojen hyödyntäminen, resurssi/tiedon siirto + yhteistyö käytännöt - verkostojen laajuus	-selkeä vetovastuu -päällekkäisen työn vähentäminen -(asiakkaan) tiedon kulkeminen ja päivitys	-verkoston kartoittaminen, yhteinen muistilista toteutetaan verkostoyhteistyönä - työnjaosta sopiminen, oman työn tunnetuksi tekeminen - Yhteinen luettava esim. sähköposti	-Vahvistamalla Omia toimenkuvia, Oma työ yhteistyönä helpottuu -Voimme vastata muiden odotuksiin paremmin Joustetaan/pitää joustaa
KEHITTÄMISEN SEURANTA: -MITÄ TEHTY, MITEN TOTEUTETTU, MILLAISIA HAVAINTOJA TEHTY?				

Kuvio 14. Asiakaslähtöinen verkostoyhteistyö kompetenssi-kaaviossa (Kompetenssi-lomakkeen sovellus, vrt. Vataja 2009, 158).

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN				
ARVIOINNIN KOHDE	MITÄ JOHTOPÄÄTÖKSIÄ ARVIOINNIN PERUSTEELLA VOIDAAN TEHDÄ	KEHITTÄMIS-EHDOTUKSET	MITEN KEHITTÄMINEN TOTETETAAN? KUKA TEKEE? MITEN JA MILLOIN?	VASTUU-HENKILÖT
OSAAMIS- JA KOULUTUSSUUNNITELMA	- lakimuutokset, yhteistyön haasteet ja asiakkaiden haasteellisuus lisääntyvät + moniammatillinen tiimirakenne -/+ tasapuolinen kouluttautuminen + koulutus myönteisyys	-Koulutustarpeen arviointi -Koulutussuunnitelma säännölliseksi osaksi tiimityöskentelyä, yhteinen suunta	-koulutuskansion tuottaminen - kartoitetaan järjestöillä olevia/tulevia koulutuksia - Tuodaan näkyväksi tiimissä - yhteinen tarpeenarviointi - sovitaan koulutuksista, avoimessa dialogissa koko tiimin kesken 2-4X/V.	-Koko tiimi - nimetyt henkilöt/ryhmä - kehityskeskustelut esimiehen kanssa
KEHITTÄMISEN SEURANTA: -MITÄ TEHTY, MITEN TOTEUTETTU, MILLAISIA HAVAINTOJA TEHTY?				

Kuvio 15. Osaamis- ja koulutussuunnitelma kompetenssi-kaaviossa (Kompetenssi-lomakkeen sovellus vrt. Vataja 2009, 158).

Asiakaslähtöisen verkostoyhteistyön kehittämisen taustalla olevaksi haasteeksi oli nimetty verkostojen laajuus, jonka koettiin vaativan vetovastuun selkiyttämistä ja päällekkäisen työn vähentämistä. Näkökulmaksi yhteisessä keskustelussa valikoitui oman työn tunnetuksi tekeminen avaimena verkostoyhteistyön kehittämiseen. Arviointikeskustelussa palattiin kysymykseen tehtävänkuvien nykytilanteesta ja kiinnitettiin huomiota siihen, että työtehtävät olivat muuttuneet ls-tiimin yhdistymisen jälkeen, eivätkä kaikki olleet tietoisia jokaisen työyhteisön jäsenen sen hetkistä työtehtävistä oman tiimin sisällä. Työnkuvien selkiyttäminen konkretisoitui tiimin seuraavaksi kehittämissuhteeksi, jonka työyhteisö nimesi ”työnkuva tiimit”-ideana.

Toivottuina vaikutuksina odotettiin verkostoissa tehtävän työn helpottumista tiimin palveluiden ajantasaisen tiedon myötä. Työnkuvien selkiyttäminen nähtiin mahdollisuutena rajata omaa työtä tulevaisuudessa ja parantaa yhteistyötä tiimin sisällä asiakaslähtöisen verkostotyön toteutumisen näkökulmasta. Työnkuvien selkiyttäminen liitettiin työn organisointiin, jolla nähtiin mahdollisia positiivisia vaikutuksia myös työhyvinvointiin, helpottuvan verkostoyhteistyön ja tehokkaamman asiakastyön toteutumisen näkökulmasta.

”Työnkuva tiimi”-idea koskevassa keskustelussa työyhteisö korosti sitä, ettei tällä tarkoiteta esim. aikaisemmin organisaatiossa toteutettua palveluiden tuotteistusta, vaan lähtökohtana kehittämisessä painotettiin tehtävien kuvaamista käytännön työn näkökulmasta. Painopiste oli todellisissa sen hetkisissä työtehtävissä. Työnkuvien auki kirjaamisen pohjalta todettiin voitavan jatkossa työstää myös ls-tiimin perehdytyskansiota, joka nähtiin liittyvän myös osaksi työn näkyväksi tekemistä. Perehdytyskansion etuja arvioitiin uusien työntekijöiden, asiakkaiden ja tiimin sisäisen työparityön näkökulmista. Arviointikeskustelussa todettiin, että työnjaosta sopiminen ja oman työn tunnetuksi tekeminen tapahtuu omia työnkuvia vahvistamalla ja samalla voimme tehdä myös työn rajausta.

Toinen kehittämisen kohde rakentui ls-tiimin oman osaamis- ja koulutussuunnitelman toteutuksesta, jonka tiimi liitti työnkuvien selkiyttämisprosessiin. Työnkuvien arvioinnin ja selkiyttämisen kautta nähtiin mahdollisuutena löytää myös koulutustarpeita tulevaisuuden haasteita ja asiakastyötä ajatellen. Keskeisinä näkökulmina oman osaamis- ja koulutussuunnitelman kehittämisessä oli monipuolisen osaamisen vahvistaminen, osaamisen tasainen jakautuminen ja koulutusten kautta mahdollistuva erikoistuminen työyhteisön sisällä. Lisäksi tasa-arvoisuus koulutuksiin pääsemisen suhteen nähtiin tärkeänä. Työyhteisön tavoitteeksi muodostui kehittää avoimuutta koulutuksiin liittyen ja vahvistaa kykyä ennakoida tulevia asiakastarpeita. Keskeinen näkökulma oli varmistaa työyhteisön jäsenten asiakastarpeita vastaavan koulutuksen järjestyminen. Tämä nähtiin mahdollistuvan antamalla osaamis- ja koulutussuunnitelman pohjalta nouseva tieto eteenpäin henkilöstöhallintoon, joka käytännössä varaa vuosittaiset koulutukset ja päättää koulutusrahojen suuntaamisesta organisaatiossa.

Kompetenssi-menetelmässä ja tämän kehittämistyön tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta, kehittämiskohteiden ideointi, toteaminen ja perustelut eivät riitä, vaan kehittämistyön jatkuvuuden varmistamiseksi on nimettävä toteutukseen vaadittavat vastuuhenkilöt ja sovittava kehittämisen seurannasta.

Suunnittelussa työyhteisö otti käyttöön jaettua vastuuta ja prosessimaisen sekä osallistavan ja tulevaisuuteen suuntaavan otteen. ”Työnkuva tiimit”-kehittämisidean jatkotyökentelystä sovittiin, että jokainen ottaa aikaa työssä ja ensin itsenäisesti pohtii omaa käytännön työtä ja mahdollisuuksien mukaan myös kirjaa sen hetkisiä tehtäviä. Seuraa-

vaksi vaiheeksi ls-tiimi sopi, että yksilötason työn jälkeen ammattiryhmät sopivat keskenään yhteisen ajan omalla aikataulullaan ja työstävät ammattiryhmän yhteneväistä työnkuvaa eteenpäin. Samalla sovittiin myöhempään ajankohtaan aikaa yhteisestä tiimikokouksesta, jossa nämä ryhmät eli ”työnkuvatiimit” tuovat omat kuvauksensa yhteiseen keskusteluun ja rakennetaan yhteistä kuvaa ls-tiimin sen hetkisestä kokonaisuudesta. Tavoitteeksi asetettiin toteuttaa työnkehittäminen kevään 2011 aikana.

Osaamis- ja koulutussuunnitelmaa varten rakentui samantyyppinen kehittämisprosessisuunnitelma. Arviointikeskustelussa sovittiin, että jokainen voi kiinnittää kevään 2011 aikana huomiota tulevaan koulutustarjontaan. Lisäksi käytännön kehittämisen etenemisen varmistamiseksi perustettiin ”koulutussuunnitteluryhmä”, jonka tehtävänä on koota työyhteisön koulutustarpeet ja -toiveet yhteen syksyä varten. Koulutussuunnittelutyöryhmän tehtävänä oli myös kerätä työyhteisön jäsenten aikaisemmat keskeiset koulutukset, sekä koota koulutustarpeista ja olemassa olevasta osaamisesta yhteinen koulutuskansio. Osaamis- ja koulutussuunnitelaman kehittämisessä yhdistyi yksilötason ja koko ryhmää koskevan tiedon yhteen tuominen.

Olimme siirtyneet luovan ongelmanratkaisun kehämallin viimeiseen eli toimeenpanovaiheeseen, hyväksyneet yhdessä kehittämiskohteet ja laatineet konkreettisen toimintasuunnitelman. Kehittämisprosessi oli tullut päätökseensä työn kehittämissuunnitelman osalta. Prosessissa olimme löytäneet työyhteisölle seuraavat kehittämisen kohteet, sekä luoneet kehittämisrakenteen valittujen ja perusteltujen kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi. Tuotin työyhteisölleni koosteen ”työn kehittämissuunnitelma”-prosessista, johon tiivistin kaikki prosessin vaiheet ja tämän kehittämistyön aikana tehdyt suunnitelmat. Yhteenvedossa oli näkyvissä myös muut prosessin aikana esiin tulleet yksityiskohtaisemmat kehittämiskohteet ja -ideat. Näin tuotettu materiaali jäi työyhteisön käyttöön tulevaisuutta varten. Liitteessä 2 on nähtävissä tarkennettujen kehittämiskohteiden tiivistelmä-osuudet työyhteisölle tuotetusta yhteenvedosta.

8 Johtopäätökset ja pohdinta

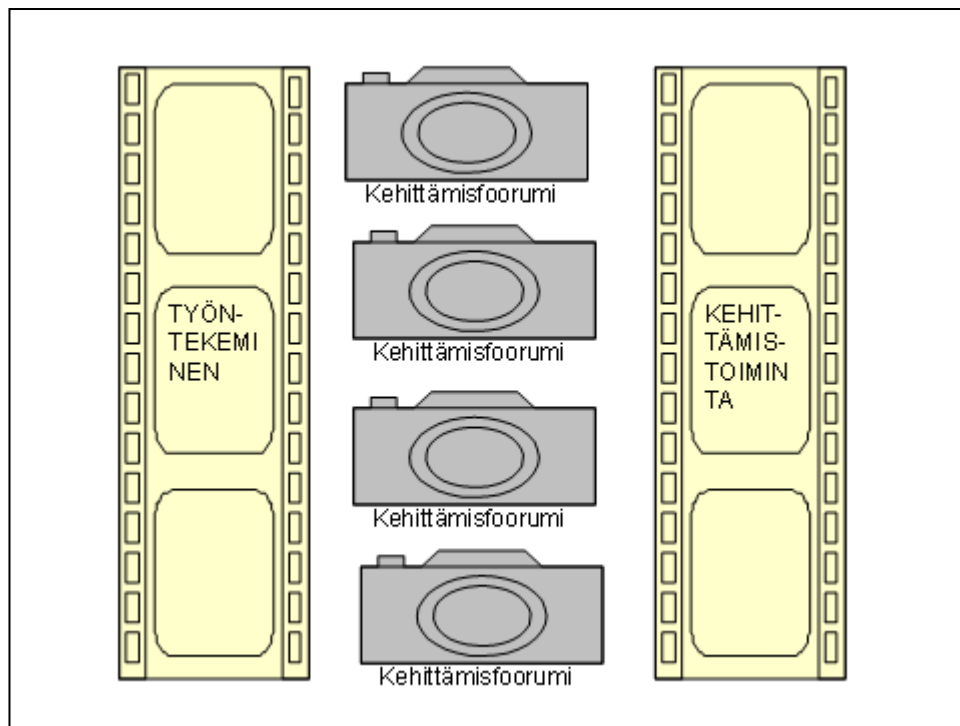
Tässä opinnäytetyössä työn kehittäminen pyrittiin tuomaan lähelle työntekijää avaamalla kehittämistoiminnan, organisaation johtamisen ja työyhteisötason näkökulmia työn kehittämiseen muuttuvassa toimintaympäristössä. Työntekijät ja työyhteisö nähdään kehittämisen aloitteellisena toimijana, jolloin työyhteisön kokemuksista ja yhteisissä keskusteluissa esille tulevat työn ajankohtaiset haasteet ja niiden pohjalta priorisoidut kehittämistarpeet ovat kehittämisen keskiössä. Kehittämistyön keskeisiä teemoja kehittämiskohteiden kartoittamisen lisäksi olivat kehittämisosaaminen ja muutoksiin reagoiminen. Keskeistä tämän opinnäytetyön näkökulmassa on, että muutoksiin ja haasteisiin reagoidaan yhdessä toimintaa kehittämällä.

Tässä opinnäytetyöraportin osiossa kuvaan kehittämisprosessin toteutumista ja tuloksia suhteessa kehittämistyön tavoitteisiin sekä menetelmällisiin valintoihin. Lopuksi pohdin omia kokemuksiani tämän opinnäytetyön ja oman työyhteisön kehittämiseen osallistumisen näkökulmasta.

8.1 Peilaus kehittämisprosessiin ja tuloksiin

Kehittämistyö muodostui dialogiseksi prosessiksi, joka suuntautui yhteisen työn kehittämissuunnitelman työstämiseen. Kehittämistyö rakentui tiloina, joissa luotiin yhdessä käsitystä työn ja työyhteisön sen hetkisestä tilanteesta ja tavoiteltiin työn kehittämistä tukevia yhteisöllisiä ratkaisuja. Työyhteisön kehittämisprosessi toi näkyväksi työn kehittämisen moniulotteisuuden. Kehittämistyön ulottuvuuksiksi ja osa-alueiksi konkretisoitui osaamisen, verkosto- ja asiakastyön sekä työhyvinvoinnin haasteet. Nämä osa-alueet lisäävät ymmärrystä työn kehittämiseen liittyvistä, arkityössä läsnä olevista ja työn tekemisen sujuvuuteen vaikuttavista tekijöistä. Työn kehittämisestä voidaan erottaa laajoja kohteita, ja toisaalta työn arjessa nousee jatkuvasti esiin hyvinkin tarkkoja kehittämisen tarpeita ja ideoita. Keskeinen kysymys onkin, milloin näihin kehittämistarpeisiin tartutaan, kuka niihin tarttuu ja kuinka työstä nouseviin kehittämistarpeisiin vastataan.

Tässä työyhteisön toteuttamassa kehittämistyössä edettiin arkityön, tiimin kehittämissä päivien ja palaverikäytäntöjen sekä kaiken muun työpaikalla tapahtuvan kehittämistoiminnan lomassa.



Kuvio 16. Kehittämisfoorumit osana työyhteisön arkea.

Kehittämisprosessi löysi paikkansa työyhteisössä säännöllisten kehittämissä päivien ja tiimikokousten osana. ”Työn kehittämissuunnitelma”-prosessi toimi ikään kuin tietoa ja voimavaroja kokoavana prosessina, joka toteutui konkreettisenä kehittämistyönä. Kehittämisprosessin liittäminen jo olemassa oleviin rakenteisiin helpotti käytännössä prosessin toteuttamista.

Prosessia kantanut tavoite oli yhdessä arkityötä tutkimalla löytää keskeiset ja tulevaisuuden kannalta ajankohtaiset kehittämisen kohteet sekä tehdä yhteinen suunnitelma kehittämistyön jatkamiseksi. Tiivistän tämän kehittämissä prosessin **yhteiseksi tekemisen prosessiksi**, jossa kantavana voimana oli työn yhteinen visiointi. Seppänen-Järvelä (2004, 30) luonnehtiikin visiota väljäksi, joustavaksi ja kannustavaksi hahmoksi kehittämisen keinoin saavutettavasta tilasta. Se ei välttämättä tarvitse olla kirjallisesti muotoiltu lauseke vaan keskeistä on, että visiosta vallitsee yhteinen ymmärrys. (Seppänen-Järvelä 2004, 30.) Avoimena rakentuneeseen kehittämissä prosessiin lähdettäessä ei tiedet-

ty, millaisiin tuloksiin tällä kehittämistyöllä päädytään, ja tuloksena olisi voinut toisaalta syntyä kehittämissuunnitelman mallinnus tai hyvin erilaisia kehittämistoimenpiteitä.

Näkyväksi tulleet kehittämistarpeet konkretisoituivat tämän kehittämistyön tuloksena kahtena uutena kehittämisprosessina. Työyhteisö **suuntasi yhteisen kehittämispanoksen** asiakaslähtöisen verkostoyhteistyön kehittämiseen sekä oman osaamis- ja koulutus-suunnitelman toteuttamiseen. Työyhteisön perustelut näiden kehittämiskohteiden tarpeille perustuivat viidessä kehittämistapaamisessa käytyihin visiointeihin ja tilannearviointeihin. Toisaalta tämän kehittämistyön kannalta on tärkeää ymmärtää, että toimintaympäristön muutokset, jokaisen työntekijän henkilökohtainen asennoituminen ja työyhteisössä vallitseva yleinen ilmapiiri on vaikuttanut kehittämistapaamisiin. Nämä kehittämisen tulokset kuvaavat tämän työyhteisön sen hetkisiä työn haasteita ja kehittämistarpeita.

Työn lähtökohtana oli, että kehittämistapaamiset mahdollistavat yhteisen arkityön ja työyhteisössä vastaan tulevien ilmiöiden tarkastelun. Mumford, Reiter-Palmon ja Redmond (1994, 3) kokoavat, että ongelmien määrittelyyn liittyy kiinteästi uusien ideoiden tuottamista. Heidän mukaansa tulisikin muistaa, että aina kun ihmiset tuottavat uuden idean, joka on prosessissa osoittautunut hyödylliseksi tiettyjen sosiaalisten tarpeiden suhteen, he ovat rakentaneet ja toteuttaneet ratkaisun toiminnan suuntaan. Tämä ratkaisu on yksi useista potentiaalisista vaihtoehdosta, ja voi johtaa saavuttamaan tietyn tavoitetilän. (Mumford ym. 1994, 3.)

Tämän kehittämisprosessin tuloksena työyhteisön jäsenten tietoisuus yhteisen työn ja toiminnan ajankohtaisista tavoitteista sekä kehittämissuunnasta lisääntyi. Työyhteisön jäsenten halu kehittää työtä yhdessä näyttäytyi uusien kehittämisprosessien muodossa, joissa sitoutuminen näkyi syntyneissä kehittämissuunnitelmissa yksilö-, ryhmä- ja työyhteisötasolla tapahtuvana kehittämisenä. Tulos tukee teoriaa, jonka mukaan kehittämistyön kokeminen omaksi ja vaikutusmahdollisuus toiminnan suunnitteluun edistävät sitoutumishalua (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 29).

Työn kehittäminen viittaa tässä prosessissa työyhteisön tavoitteeseen **parantaa työyhteisön toimivuutta ja yhdessä tuotettavia palveluita**. Työyhteisön suunnittelema asiakaslähtöisen verkostoyhteistyön kehittämisestä voidaan liittää palvelun parantamisen tavoitteeseen. Sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista asetetun lain (22.9.2000/812) tavoit-

teena on turvata sosiaalihuollon asiakkaiden oikeudenmukaiset ja tasa-arvoiset palvelut. Lain tarkoituksena on edistää asiakaslähtöisyyttä ja asiakassuhteen luottamuksellisuutta sekä asiakkaan oikeutta hyvään palveluun. Työyhteisö nosti kehittämiskohteeksi alueen, jossa yhdistyi tavoitteet sisäisen yhteistyön ja asiakastyön laadun paranemisesta sekä verkostoyhteistyön helpottumisesta. Vaikutusten voidaan katsoa pitävän sisällään tavoitteen **vaikuttamismahdollisuuksien lisäämisestä**.

Holopainen ja Eskola (2001, 36) tiivistävät, että tuloksellinen ja mielekäs työ sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat parhaat työkyvyn kehittäjät. Hyvä johtaminen ja yhteistyö työtovereiden kanssa ovat työhyvinvointia kehitettäessä avainasemassa. Toinen työyhteisön kehittämispanos konkretisoitui osaamis- ja koulutussuunnitelman toteuttamisena. Holopaisen ja Eskolan (2001) mukaan osaamisen kehittäminen johtamisen näkökulmasta voi tarkoittaa strategioita ja henkilöstöhallinnon perustoimintoja, kuten henkilöstösuunnittelua ja rekrytointia, sekä esimiesten päivittäistä johtamista koskevia henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita. Osaamisen näkökulma on olennaisesti mukana myös muutosjohtamisessa ja henkilöstön uudistumisessa, joiden tulokset näkyvät viime kädessä palvelujen laatuna ja asiakastyytyväisyytenä. (Holopainen & Eskola 2001, 29.)

Tämän kehittämistyön ja työyhteisön suuntaaman kehittämispanoksen näkökulmasta myös tiimi voi toimia aloitteen tekijänä osaamisen johtamisessa kehittämällä osaamista arvioivia toimintamalleja työyhteisön sisälle. Kehittämistyön pohjalta työyhteisö asetti tavoitteekseen kuvata osaamista, tehdä osaamisesta yhteisöllistä ja avointa, sekä vaikuttaa osaamisen kehittämisellä työn sujuvuuteen, organisaatiotason osaamisen johtamisen ohjaukseen ja asiakkaiden tarpeiden huomioimiseen. Tässäkin tiimin suunnitelmalla voidaan nähdä olevan sisäisiä ja ulkoisia vaikutustarkoituksia. Lisäksi kehittäminen suunnattiin pitkäjännitteisesti ja suunnitelmallisesti toiminnan tavoitteista lähtien. Tämä voidaan katsoa ilmentävän työyhteisön eli tämän **tiimin kykyä aloitteellisuuteen, itseohjautuvuuteen ja motivaatioon kehittää työtä**.

Työyhteisö **kehitti ennakoivia rakenteita**, jotka varmistivat työn kehittämisen jatkuvuuden. Työnkuva-tiimien keväällä toteuttama työnkuvien selkiyttämistyö ja kirjaaminen osui ajoitukseltaan oikeaan aikaan myös organisaation johtamisen näkökulmasta. Keväällä 2011 organisaatiossa käynnistettiin sosiaalipalveluita koskeva työn vaativuuden arviointiprosessi, ja näin ls-tiimillä oli jo pohjatyö hyvällä mallilla. Osaamis- ja koulutussuunnitelman kehittäminen on edelleenkin osa työyhteisön kehittämistä. Kehit-

tämistyön tuloksena syntyi tulevaisuudessa hyödynnettäviä **joustavia kehittämisen rakenteita** työyhteisön sisälle.

Kehittämisprosessissa syntyi myös **tuotoksia**. Kehittämisprosessin päätteeksi tuottamaani ”työn kehittämissuunnitelma”-prosessin yhteenvedon pystyttiin palaamaan yhteisesti myöhemmässä vaiheessa, ja sitä voidaan hyödyntää edelleen tulevaisuudessa kehittämistyötä ja muutoksia tarkasteltaessa. Osaamis- ja koulutussuunnitelma ei edennyt vielä henkilöstöhallintoon asti, mutta työyhteisöllä on nyt koottuna sen jäsenten omaama koulutushistoria. Kirjatussa muodossaan tähän on helppo palata, ja siihen lisätä uusia koulutuksia tulevaisuudessa. Perehdytyskansion toteuttaminen ei edennyt suunnitelman ja idean mukaan, missä voimmekin palata kysymykseen arkityön ja työkehittämisen priorisoinnista kiireisen työn keskellä.

Työyhteisön jäsenet muodostivat läpileikkauksia työyhteisön tilanteesta ja resursseista, ja näin loi työyhteisön voimavaroja hyödyntäviä ratkaisuja kehittämistyön eteenpäin viemiseksi. Työ pysyi käytännön läheisenä niin, että prosessissa käsiteltiin arjen työstä ja työyhteisöstä nousevia kokemuksia ja mahdollisuuksia. Tietoa ja taitoa jaettiin, työtä tutkittiin yhdessä ja refleктоitiin kokemuksia työstä avoimessa ja aktiivisessa ilmapiirissä. Kehittämiskohteiden tarkastelu suuntautui lopputuloksessa sekä työyhteisön sisäisen kehittämisen vahvistamisena, että kurottautumisena ulos verkostonäkökulmiin ja organisaation kehittämisprosesseihin.

10.2 Tilaa työn kehittämiseen

Työelämän konteksteissa joudutaan pohtimaan asioita monista näkökulmista, jolloin aineksia työn kehittämiseen saadaan toisaalta alan tieteellisestä tietämyksestä ja toisaalta käytännöstä sekä organisaation johtamisesta ja strategisesta ajattelusta. Ensisijaisesti kuitenkin asiakkaat ja asiakasryhmät sekä muut yhteistyökumppanit muodostavat merkittävän lähtökohdan työntekijöiden osaamisvaatimuksille ja niiden kehittämislle. Osaamis- ja kehitymisvaatimukset muodostavat moniulotteisen kokonaisuuden, johon vastaaminen kiireisen arkityön keskellä on haasteellista.

Työn kehittämisen ydin muodostui tässä kehittämistyössä uusien toimintaratkaisujen tiimitasolla tapahtuvasta kehittelystä unohtamatta vanhojen toimintamallien ja työyhteisön toimivuuden tarkastelua. Tämän opinnäytetyön pohjalta voidaan todeta, että työyhteisöt tarvitsevat tilaa ja foorumeita työyhteisön uudistumisen mahdollistamiseksi. Yhteinen työn kehittäminen vaatii kehittämisen prosessimaisuutta ja toistuvia yhteisiä kehittämistilanteita. Kehittämistyön pohjana tässä työssä toimi yhteinen reflektio ja tiedon rakentaminen, yhteistoiminnallisten menetelmien hyödyntäminen sekä aktiivinen muutos- ja kehittämisorientaatio.

Työyhteisön kehittämisorientaatio nähdään keskeisenä osana työn kehittämistä. Tässä opinnäytetyössä kehittämisorientaatiolla tarkoitetaan niitä yksilöllisiä ja yhteisöllisiä ajattelu- ja toimintamalleja, joiden mukaan työn kehittämistä ohjataan ja säännellään, toisin sanoen sitä, kuinka työn kehittämiseen suhtaudutaan työyhteisössä. Tähän vaikuttavat työntekijöiden yksilölliset kokemukset osallistumisesta työn kehittämiseen tai yritykset tehdä aloitteita työn kehittämisen suuntaan eri yhteyksissä työuransa aikana. Niin ikään työntekijän orientaatioon vaikuttaa työyhteisössä vallitseva ilmapiiri ja asennoituminen työn tekemisen ja työn kehittämisen suhteeseen. Kehittämisorientaatio on sitä selkeämpi, mitä paremmin työntekijä tietää ja tuntee työnsä kokonaisuuden ja sen osatekijöiden keskinäiset suhteet, sekä olemassa olevat kehittämisen rakenteet ja mahdollisuudet. Tähän tarvitaan työyhteisön kehittämisen tiloja, joissa työntekijät voivat luoda yhteistä tietämystä, rakentaa vaihtoehtoja ja ratkaisuja käytännön tasolla. Näin työyhteisö voi vastata paremmin työn mukanaan tuomien muutosten vaatimuksiin ja toimia enakoivasti.

Keskeisinä lähtökohtina prosessissa toteutui työyhteisölähtöisen kehittämisen piirteet, eli työn kehittämisen subjekteina toimivat työyhteisön jäsenet kokemustietoa jakaen, ja kehittämisen toimijoina osaamistaan hyödyntäen. Kehittämistyö toteutettiin itsenäisesti tiimin voimavaroin. Seppänen-Järvelä (1999, 31) muistuttaa, että kehittämistyön integroiminen osaksi perustyön käytäntöjä edellyttää muutosta paitsi toimintatavoissa, niin myös siinä, millaiseksi työn, kehittämisen ja johtamisen suhde jäsennetään. Toikko ja Rantanen (2009, 15) toteavat, että huomattava osa kehittämisestä on sellaista, jonka tavoitteet määritellään ylhäältä tai ulkoapäin. Tämän opinnäytetyön viitekehyksessä keskeistä oli, että kehittämisprosessin tavoitteen määrittelijänä ovat itse toimijat, eli työyhteisö.

Opinnäytetyön kehittämisprosessissa pyrittiin tavoittamaan työyhteisön omia ajattelu- ja jäsenystapoja ja tätä kautta löytämään yhteisiä tavoitteita. Prosessissa painottui työyhteisöiden itseohjautuvuus ja aloitteellisuus työn kehittämisessä. Johtamisen keskeinen tehtävä tässä opinnäytetyössä nähtiin työyhteisön kehittämismahdollisuuksien tukemisena ja valmiutena olla vuorovaikutuksessa. Kehittämistyön johtaminen nähdään tässä opinnäytetyössä työyhteisön yhteiseksi asiaksi, jolloin jokainen työntekijä voi olla aloitteentekijä työn kehittämisessä ja ottaa muita mukaan ideat eteenpäin viemiseen. Vastuu tämän kehittämisprosessin aikana oli jaettua ja työn kehittämisen nähdäänkin tässä opinnäytetyössä saavan parhaat onnistumisen mahdollisuudet osallistumista lisäämällä ja kokemustietoa jakamalla.

Kehittämisprosessissa tavoiteltiin yhteisöllisyyttä ja perustyötä tukevaa kehittämisotetta, ja prosessin vaiheet rakentuivat joustavasti työyhteisön tarpeiden mukaan. Lähestymistavassa työyhteisö nähdään organisaation keskeisenä toimintayksikkönä, jossa organisaation osaaminen ja voimavarat tulevat näkyväksi. Näkökulmassa painotetaan, että työyhteisön voimavarat saadaan käyttöön vain tekemällä ne näkyviksi. Organisaation kehittämisen turvaamiseen ei riitä ainoastaan organisaation johtamisen kehittäminen, henkilöstön kouluttaminen tai yksittäisiin kehittämishankkeisiin osallistaminen. Työn rakenteisiin on luotava tilaa työyhteisöille jakaa kokemustietoa arjen työstä, tutkia työyhteisössä vallitsevaa tilannetta ja pysähtyä luomaan ratkaisuja muuttuvissa työelämän tilanteissa.

Kehittäminen ei ole projekti vaan ymmärretään tässä kehittämistyössä prosessina. Se on alkanut jo ennen kuin tämä ajallisesti rajattu prosessi käynnistyi ja se jatkuu tämän prosessin jälkeen. Ratkaisukeskeisellä ja tulevaisuuteen orientoituvalla kehittämisotteella pyrittiin tässä kehittämistyössä jatkuvan positiivisen kehittämissarjan, eli prosessin, aikaansaamiseen työyhteisön sisälle (ks. Ranta 2005, 27.) Seppänen-Järvelä (1999, 130) erottaa kehittämisessä lyhyen ja pitkän aika välin ajattelutavan. Lyhyen aikavälin kehittämisellä hän viittaa projektimaisiin kehittämishankkeisiin, joilla on alku ja loppu. Pitkällä aika välillä hän tarkoittaa ajattelutapaa, jossa kehittämiselle ei ole määritelty loppua mutta kylläkin perussuunta, jota jatkuvasti tarkennetaan. (Seppänen-Järvelä 1999, 130.) Työn kehittäminen jatkui tämän prosessin päätyttyä työyhteisössäni. Tämän opinnäytetyön näkökulmasta tarvitaan aktiivista toimijuutta, aloitteita ja yhteisiä voimavaroja hyödyntäviä tiloja, jotta kehittämistyöhön voidaan saada uusia suuntia ja puhtia.

10.3 Kehittämistoiminnan tarkastelu

Tämän opinnäytetyön kehittämistoimintaa luonnehtii sen vahva kontekstisidonnaisuus ja kehittämisprosessin kertaluonteisuus. Toikko ja Rantanen (2009) kuvaavat, kuinka tieteellisessä tutkimuksessa syntyneen tiedon luotettavuus on avainasemassa, mutta kehittämistoiminnassa tärkeintä on sen käyttökelpoisuus. Tämän opinnäytetyön tuloksena luotiin työyhteisöön konkreettisia työn kehittämistä tukevia kehittämisen polkuja, jatkumoit, joissa työyhteisö pystyi yhdistämään voimavaroja. Kehittämistyöllä oli merkitystä kehittämistyöhön ryhtyneelle työyhteisölle. Kehittämistyössä saavutettiin sen tärkeimmät tavoitteet eli toiminnan tuloksena yhdistyi työyhteisön hiljainen tieto ja kyky vastata tunnistettuihin muutostarpeisiin kehittämistaitoja yhteisöllisesti hyödyntäen.

Toikko ja Rantanen (2009) jakavat kehittämistoiminnan metodologiset kysymykset neljään kysymykseen, joissa otetaan kantaa kehittämistoiminnan *todellisuuteen, tietokäsitkseen, intressiin ja sen luonteeseen*. Todellisuus tässä kehittämisprosessissa rakentui sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja keskeistä prosessin kannalta oli ymmärtää, että työyhteisön ja lastensuojelutyön toimintaympäristössä todellisuus muuntuu ja täydentyy koko ajan. Todellisuus rakentui toisin sanoen tulkinnallisena, jolloin toimijoiden tapa hahmottaa työtä, kehittämistyötä ja yhteistyötä sekä näiden risteyksiä oli olennainen osa prosessia. Tieto kehittämisprosessissa syntyi käytännön ympäristössä, jolloin sen voidaan katsoa olleen käyttökelpoista. Kehittämisen intressinä oli työyhteisön toiminnan, tietämyksen ja osaamisen näkyväksi tekeminen sen jäsenille, sekä keskustelun lisääminen työn kehittämisestä osallistujien kesken yhteisen toiminnan parantamiseksi. Työyhteisön kehittämistoiminnan luonne rakentui prosessimaisesti, dialogiseen vuorovaikutukseen ja ratkaisuihin pyrkivään otteeseen tukeutuen. (Toikko & Rantanen 2009, 54–55.)

Kehittämisvälineiden valinnassa korostui ratkaisukeskeisyys ja dialogin rakentaminen. Luovan ongelmanratkaisun kehämalli ohjasi toimintaa ja pelisäännöiksi kehittämistapaamisille olimme sopineet, että kaikki ideat, ajatukset, näkökulmat ja kommentit ovat yhtä arvokkaita. Uudet ajatukset ja luovat ideat rönsyilivätkin teemojen ympärillä. Kehittämislanteissa heitettiin toisaalta kriittisyyden viitta harteilta ja toisaalta tilalle tuotiin tutkiva ja arvioiva kehittämisote. Valintani kehittämisvälineiden osalta, SWOT-analyysi, Learning cafe- ja kompetenssi-menetelmän sovellus sekä dialogi- ja pienryhmätyöskentelyt, pe-

rustuivat dialogisen ja ratkaisukeskeisen viitekehyksen toteutumiseen työn kehittämisessä. Virittäytyminen ja valitsemani kehittämisvälineet toimivat tapaamisissa dialogin kohteen rajauksena huomioiden näkökulmien jakamisen mahdollisuudet ja uuden tietämyksen luomisen tavoitteet. Pienryhmätyöskentelyssä työyhteisön jäsenillä oli mahdollisuus jatkaa dialogin rajaamista, näkökulmien jakamista ja tiedon luomisprosessia. Jokaisen kehittämistapaamisen päätteeksi näkökulmat esitettiin ja jaettiin yhteiseksi tiedoksi ja työyhteisöllä oli mahdollisuus keskustella esiin nostetuista näkökulmista, kokemuksista ja ehdotuksista. Käsittelemällä kehittämismateriaalin peiliaineistoksi, palautin yhteisen tiedon takaisin työyhteisön käyttöön. Näin yhdessä luodusta kehittämistiedosta tuli näkyvää ja pysyvämpää yhteistä tietoa.

Tiedonmuodostuksen prosessi oli dynaaminen, ja siinä yhdistyi niin työyhteisön yksilöiden kuin yhteisön ajattelu ja toiminta, sekä oma roolini kehittäjänä. Opinnäytetyön kehittämisprosessin problematiikka kiteytyy Toikon ja Rantasen (2009, 56–57) kysymykseen kehittämisen prosessin perusteluista: ”Miksi jotakin pitää kehittää juuri nyt?”. Tässä opinnäytetyöprosessissa pyrittiin dynaamiseen kehittämistyöhön, jossa kehittämisen nähdään rakentuvan sekä ongelmien että visioiden varaan. Kehittämisen lähtökohtana oli ikään kuin ”tabula rasa” eli ajatus tyhjästä tilasta, jolla tarkoitan ”kaikki on mahdollista”-ajattelutapaa. Tässä opinnäyte- ja kehittämistyössä edettiin työelämä- ja toimijalähtöisesti. Työyhteisöni sisäinen kehittämispanos oli kehittämistyössä avainasemassa. Kehittämisprosessin ja kehittämisen tavoitetta ei näin ollen rajattu voimakkaasti etukäteen, vaan lopputulos muotoutui yhteisen prosessin myötä. Se mihin kehittämisen osa-alueeseen prosessisin lopputuloksessa päädyttiin ja missä laajuudessa kehittämisrakenteet muodostuivat, rakentui prosessissa työyhteisön tuottamana.

Kehittämistyö ei toteutunut lineaarisesti, mikä toi omat haasteensa myös opinnäytetyön raportointiin. Tietoperustan esiintuominen, prosessin kronologinen järjestäminen ja nivoutuminen yhteen toiminnan suunnittelun kanssa oli pitkä kestoinen prosessi. Prosessin ominaispiirteet näkyvät myös opinnäytetyöni raportointiosuuden rakenteessa. Kaikki kehittämistoiminnan osa-alueet linkittyvät toisiinsa runsaasti rönkyillä, joten toiminnan puhdas lineaarinen kuvaaminen ei ollut mahdollista.

10.4 Työntekijä työkehittäjänä

Tämä opinnäytetyö on ollut kokonaisuudessaan pitkä prosessi, jossa toteuttamisen ja loppuun saattamisen moottorina toimi työyhteisössäni toteutettu ”työn kehittämissuunnitelma”-prosessi sekä työyhteisöni jäsenten aktiivinen osallistuminen toteutettuun työhön. Opinnäytetyöraportissa halusin liittää toteutuneen kehittämisprosessin laajempaan viitekehykseen ja painottaa näkökulmaa, missä kehittäminen ei ole ”yhdestä naisesta tai miehestä kiinni”, vaan työyhteisö on kehittämisen voimavara. Tiimi voidaankin nähdä ikään kuin tiedon varastona, missä työyhteisön tieto säilyy, se voidaan ottaa käyttöön ja uudelleen prosessoitavaksi osallistuvien yksilöiden kautta.

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot työn ja perhe-elämän rinnalla oli haastava, ja toisaalta myös antoisa jakso elämässä. Opinnäytetyö on ollut minulle kehittymisprosessi, jossa olen saanut tilaisuuden hahmottamaan työn kehittämisen ilmiötä ja kysymyksiä työntekijän näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön lähtökohtiin vaikuttivat havaintoni lastensuojelutyön haasteista kokemustiedon pohjalta työntekijänä, sekä halu hyödyntää opinnäytetyön tuomaa mahdollisuutta antaa oma panokseni työyhteisön kehittämiseen. Toisaalta ajattelen myös niin, että tässä opinnäytetyöprosessissa sain työyhteisöni jäsenenä *mahdollisuuden* käyttää minulle kertyneitä näkökulmia. Opinnäytetyöprosessi oli tervetullut mahdollisuus lähteä etsimään ratkaisuja työssä vastaan tuleviin haasteisiin kollegoideni kanssa pitkäjännitteisesti. Työn toteuttaminen ei olisi mahdollistunut ilman oman työyhteisöni aktiivista ja rohkeaa otetta yhteiseen työn kehittämiseen, tai ilman esimieheni luomaa mahdollisuutta työyhteisön kehittämisprosessin toteuttamiseen.

Työntekijä-kehittäjärooli oli minulle innostava kokemus ja se avasi uuden ikkunan oman perustyön rinnalle. Prosessi muistutti minua siitä, kuinka asiakastyömme ja eteen tulevien arkityön haasteiden kautta olemme jatkuvasti tiiviissä yhteistyössä keskenämme. Omasta kokemuksestani tiedän, että erityisesti lastensuojelutyössä työyhteisön ja työtoverien merkitys haasteellisten tilanteiden ratkaisemisessa on tärkeää. Mahdollisuus osallistua ja osallistaa työn kehittämiseen, muodostuivat tämän opinnäytetyön ja kehittämisprosessin kautta keskeisiksi kehittämisen avaimiksi. ”Kehittämisen avaimia” löytyy toimintaympäristöstä, organisaatiosta ja työyhteisön sisältä. Osallistumisen ja osallistamisen mahdollisuus vastavuoroisena suhteena vievät eteenpäin vuorovaikutuksellista kehittämistyötä. Tarkasteltiinpa työn kehittämistä sitten hankemaaailman, organisaati-

on, työyhteisön tai johtamisen näkökulmasta, työn kehittäminen ja kehittyminen edellyttää toimijoiltaan yhteisen vision pohjalta rakentuvaa ja keskustelevaa kehittämisen kulttuuria.

Kokemus kehittämisprosessin ohjaamisesta ja osallistumisesta yhteisen työn kehittämiseen oli valitsemani avoimen asetelman lähtökohdasta haastava, mutta samalla antoi tilaa luovuudelle, mikä oli antoisa ja minulle ominainen tapa toimia ja lähestyä asioita. Kaikkiin asioihin ei voida vaikuttaa työyhteisötasolta, mutta tärkeitä kuitenkin on rakentaa käsitystä ja ymmärrystä työyhteisön resursseista. Ottamalla aikaa yhteiseen työn tutkimiseen, voimme katsoa asioita laajemmasta työyhteisön näkökulmasta ja priorisoida kehittämistyötä. Ennakoiminen ja haasteisiin vastaaminen voi tarkoittaa yksinkertaisesti voimavarojen yhdistämistä ja kokonaisuuden tarkastelua yksityiskohtien problematisoinnin sijaan.

Toteutunut kehittämisprosessi rakentui monisyisesti. Haluan kuitenkin korostaa, että monenlaista kehittämistä tarvitaan, ja pienistäkin aloitteista voi syntyä työyhteisöön joltain pidemmälle kantavaa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kannustaa työyhteisön jäseniä pitkäjännitteeseen ja yhdessä työtä tutkien toteutettavaan kehittämisotteeseen ja kehittävään keskustelukulttuuriin. Kiireisen työn ohessa on tärkeää luoda yhteisiä tiloja työn kehittämiseksi. Tämän kehittämisprosessin myötä omasta kokemuksestani työn kehittäminen vaatii sitkeyttä, innostusta ja mielenkiintoa oman työn kehittämiseen. Ennen kaikkea siihen tarvitaan kuitenkin useamman ihmisen panos ja yhteen hiileen puhaltamista.

Näkemykseni tämän opinnäytetyöprosessin kokemuksesta on Marko Kestiä (2005, 9) lainaten, että jokainen työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija, jolla on arvokasta tietoa siitä, miten toimintaa voidaan kehittää. Hiljaiset signaalit ovat toimintaa ohjaavia tuntemuksia, jotka kumpuavat hiljaisen tiedon varastostamme. Tämä hiljainen tieto on äärimmäisen tärkeää saada esille, jotta arkityössä löydetään mahdollisuuksia työn kehittämiseen. Kiireisestä työn arjesta ja yllättäenkin eteen tulevista työn haasteista huolimatta keskeistä on kokoontua yhteen, jakaa kokemuksia ja luoda yhteisöllistä näkemystä työssä tapahtuvista muutoksista sekä ottaa osaaminen ja voimavarat käyttöön.

Lähteet

- Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2002. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ahokas-Kukkonen, I. & Savolainen, R. 2007. Johtaminen työyhteisön kehittämisen tukena. Teoksessa Väistö, R. (toim.) Työntekijä oman työnsä kehittäjänä. Tiedotteita C, 27. Jyväskylä: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, 50–73.
- Arnkil, R. 2006. Hyvien käytäntöjen kehittäminen EU:n kehittämisstrategiana. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Helsinki: Stakes, 55–72.
- Harju, A. 2003. Hyvät käytännöt terveydenhuollossa. Uutiskirje sosiaalihuollon arvioinnista. FinSocNews 2/03. Helsinki: Stakes, 8–10. 12.11.2011.
- Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi - avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Kauppakaari.
- Heinonen, H. 2007. Kohti syvempää ymmärrystä sosiaalityöstä. Tutkiva ja arvioiva työote sosiaalityöntekijöiden jäsentämänä. SOCCAn ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 16. Yliopistopaino. 15.8.2011
- Heinonen, H. & Metsälä, J. 2009. Pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämisryhmä -kohanke – kuka kehittää, kenelle ja miten? Teoksessa Heinonen, H. & Metsälä, J. (toim.) Lastensuojelua kehittämässä. Kokemuksia pääkaupunkiseudulta. Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCAn ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 19. Helsinki, 15–32.
- Helakorpi, S. 2011. Muuttuvat työn taidot.
<http://www.elisanet.fi/seppo.helakorpi/mittarit/ekspertintyo.pdf> Viitattu 7.12.2011.
- Helin, K. & Wallin, O. 2005. Tunnista kehittämishankkeeseen liittyvät erilaiset roolit. Julkaisussa Tuomi, J. (toim.) Kokemuksia työyhteisön kehittämiseen. Opas kouluttajalle karikkojen välttämiseksi. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit. Nro 6. Tampere, 45–58. 7.2.2012.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.
- Holopainen, A. & Eskola, K. 2001. Osaamisen johtaminen. Kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Helsinki.
- Huhtanen, P. 2010. Työorganisaatioiden ja työprosessien muutosten hallinta. Näkökulmia johtamisen luentosarja 2009–2010. Pohjois-Karjalan kesäyliopisto. Luento 19.2.2010.
- Hyypä, H. 2000. Tehtävä mielessä. Teoksessa Hyypä, H. & Miettinen, A. (toim.) Johtajuus ja organisaatio dynamiikka. Oulu: Metanoia Instituutti, 126–143.
- Isoherranen, K. 2008. Vuorovaikutuskulttuuri muutoksessa. Teoksessa Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. (toim.) Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY, 49–83.
- Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2003. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WSOYPro Bookwell.
- Kananoja, A., Lähteinen, M., Marjamäki, P., Laiho, K., Sarvimäki, P., Karjalainen, P. & Seppänen, M. 2007. Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.

- Kananoja, A., Niiranen, V. & Jokiranta, H. 2008. Kunnallinen sosiaalipolitiikka. Osallisuutta ja yhteistä vastuuta. Juva: PS-Kustannus.
- Karvinen-Niirikoski, S., Salonen, J., Meltti, T., Yliruka, L., Tapola-Haapala, M. & Björkheim, J. 2005. Konstikas sosiaalityö 2003. Suomalaisen sosiaalityön todellisuus ja tulevaisuuden näkymät. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:28. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita Publishing Oy.
- Kirjonen, J. 2006. Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen V. (toim.). Kehittämistyön risteyksiä. Helsinki: Stakes, 117–133.
- Kolari, M. 1996. Perhetukikeskusten avotyön aloitus työnohjausaineiston valossa. Teoksessa Metteri, A. (toim.) Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Sosiaalityön vuosikirja. Sosiaalityöntekijäin Liitto ry. Helsinki: Edita, 73–85.
- Lähteenmäki, S. 2005. Organisaation oppimiskyvyn mittaaminen yksilöllisten asenteiden kautta – mittarin validointi. Julkaisussa Kirjavainen, P., Lähteenmäki, S., Salmela, H. & Saru, E. (toim.) Monta tietä oppivaan organisaatioon. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja keskustelua ja raportteja 9:2005. Tampere, 23–41. 20.11.2011.
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812.
- Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö – avaimia kehittämiseen. Työterveyslaitos. Helsinki: Otava Media Oy.
- Mumford, M., Reiter-Palmon, R. & Redmond, M. 1994. Problem construction and cognition. Applying problem presentation in Ill-Defined domain. Julkaisussa Runco, M. (toim.) Problem finding, Problem solving, and Creativity. Usa: Greenwood Publishing Group, 3–40. 1.3.2012
- Murto, K. 1992. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Koulutuskeskus Oy.
- Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: Ws Bookwell oy.
- Paasivirta, A. 2012. Yhteisöllisen kehittämisen kulmakivet. Julkaisussa Muukkonen, T. & Paasivirta, A. (toim.) Lupa kehittää. Innostavaa ja yhteisöllistä oppimista lastensuojelussa. Soccan ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 27/2012. Helsinki, 25–98. 4.8.2012
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Puusa, A., Mönkkönen, K. ja Kuittinen, M. 2012. Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? Alais- ja työyhteisötaitojen merkitys muuttuvassa työelämässä. Viitattu 4.8.2012.
- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Helsinki: Yhdyskirjat.
- Rissanen, S. 2004. Kehittämisen rakenteet esiin. ISO -tiedote 2/2004. 8.12.2011.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Sarja, A. 2003. Dialogioppiminen pienryhmässä. Julkaisussa Silkelä, R. (toim.) Tutkimuksia opettajaharjoittelun ohjauksesta. Julkaisusarja: Suomen harjoittelu-

- koulujen vuosikirja N:o 1. Joensuu: Suomen harjoittelukoulut, 85–100. 8.12.2011.
- Seppänen-Järvelä, R. 1999. Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Stakes.
- Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämisprosessissa. Opas käytäntöihin. Stakes 4/2004. Helsinki: Stakes. 12.5.2011.
- Seppänen-Järvelä, R. 2006. Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin. Kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muodonmuutos. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyskiä. Helsinki: Stakes, 17–33.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Mitä työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on? Teoksessa Seppänen-Järvelä R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: WS Bookwell Oy, 13–29.
- Seppänen-Järvelä, R. 2009. Kehittämisen johtaminen ja organisoiminen. Teoksessa Seppänen-Järvelä R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: WS Bookwell Oy, 69–77.
- Sikkelä, R. 2003. Aito kohtaaminen opetusharjoittelun ohjauksessa. Teoksessa Silkelä, R. (toim.) Tutkimuksia opettajaharjoittelun ohjauksesta. Julkaisusarja: Suomen harjoittelukoulujen vuosikirja N:o 1. Joensuu: Suomen harjoittelukoulut, 79–84. 8.12.2011.
- Sulavuori, M. 2007. Kehittämistyöllä pallo haltuun. Kehittämisprojektin avulla ideoita lastensuojeluun ja voimavaroja työssä jaksamiseen. Stakesin raportteja 3/2007. Helsinki. 10.2.2012.
- Syvänne, S. 2007. Laatu-verkoston teoreettisen viitekehyksen kehityspolut. Teoksessa Ramstad, E. & Alasoini, T. (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Raportteja 53. Helsinki, 130–152.
- Säämänen, A., Heinonen, K., Pääkkönen, R. & Riipinen, H. 2004. Osallistuhavainnollista-kehitä. Toimintamalleja työympäristön kehittämiseen. Työterveyslaitos. Helsinki: Otava Media oy.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Turunen, M. 2010. Kehittämisen rakenteet pääkaupunkiseudun lastensuojelussa. Mitkä rakenteelliset tekijät mahdollistavat ja edistävät kehittämistyötä lastensuojelun sosiaalityössä? Käytäntötutkimus. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta.
- Vataja, K. 2009. Kompetenssi – kehittävää arviointia. Teoksessa Seppänen-Järvelä R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: WS Bookwell Oy, 141–164.
- Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 59. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Virkkunen, J., Engeström, Y. & Miettinen, R. 2007. Sosiaalihuollon kehittämistoiminnan tulevaisuus. Projekteista konseptikehittämiseen. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007: 49. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Vesalainen, J. & Strömmer, R. 1999. Yksilön oppimisesta verkoston oppimiseen - Verkostot oppijoina ja oppimisfoorumeina. Julkaisussa Alasoini, T. & Halme, P. (toim.) Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Vuosikirja. Helsinki, 109–130. 7.11.2011.
- Wallin, O. & Äimälä, A-M. 2005. Kehittäminen osaksi työyhteisön arkea ja projektin lopettaminen. Julkaisussa Tuomi, J. (toim.) Kokemuksia työyhteisön kehit-

- tämiseen. Opas kouluttajalle karikkojen välttämiseksi. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit. Nro 6. Tampere, 77–83. 7.2.2012.
- Yliruka, L., Karvinen-Niinikoski, S. & Koivisto, J. 2009. Sosiaalialan työolot puntarissa. Julkaisussa Yliruka, L., Koivisto, J. & Karvinen-Niinikoski, S. (toim.) Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6. Helsinki, 13–21. 5.12.2011.
- Äimälä, A-M. & Tuomi, J. 2005 Prosessien ohjaaminen. Julkaisussa Tuomi, J. (toim.) Kokemuksia työyhteisön kehittämiseen. Opas kouluttajalle karikkojen välttämiseksi. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit. Nro 6. Tampere, 27–43. 7.2.2012
- Äimälä, A-M., Tuomi, J. & Wallin, O. 2005. Hankkeen aloitus – pysähdy pohtimaan onko aika kehittää. Julkaisussa Tuomi, J. (toim.) Kokemuksia työyhteisön kehittämiseen. Opas kouluttajalle karikkojen välttämiseksi. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit. Nro 6. Tampere, 11–26. 7.2.2012
- Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Työn kehittämistä tukevat hyvät käytännöt tiimissä

HYVÄT KÄYTÄNNÖT

- SÄÄNNÖLLISET OPINTOPIIRIT
- KIRJALLISUUSPIIRI
- TYÖVÄLINEPIIRI
- TUTUSTUMISKÄYNNIT
- KOULUTUS
- SÄÄNNÖLLISET TIIMIPALAVERT
- SÄÄNNÖLLISET TIIMIPÄIVÄT
- ASIOIDEN LISTAUS JA JOHDON VAHVISTUS
- VERKOSTOJEN TAPAAMISET
- LOBBAUS
- SIIRTOPALAVERT
- VIERAILUT OPINTOPIIRIEN YHTEYDESSÄ
- VIERAILIJAT
- TYÖNOHJAUS
- SÄÄNNÖLLISET PIKKUTIIMIPALAVERT
- TYKYTOIMINTA
- YHTEISET KEHITTÄMISPÄIVÄT (LS, VAARAT, JNE.)
- ESIMIEHEN TUKI

Tarkennetut kehittämiskohteet ”työn kehittämissuunnitelma” -yhteenvedossa

KEHITÄMISKOHTEET JA YHTEENVETO SOVITUISTA SUUNNITELMISTA:

- ”TYÖNKUVATIIMIT”:
- Jokainen pohtii oman käytännöntyön kuvausta (ei tuotteistus vaan käytännön työn näkökulmasta)
- Työryhmittäin työstetään työnkuvia eteenpäin (Sostt alueittain, alkuarviointi, perhettyö ja sosiaaliohjaajat sekä Tepsu)
- Käydään työnkuva keskustelu yhteisessä tiimissä
-
- Työnkuvien selkiytymisen pohjalta voidaan jatkotyöstää ls-tiimin perehdytyskansioksi ja ajatellaan myös työnnäkyväksi tekemistä (uudet työntekijät, yhteistyötahot ja työparityö)
- @ perehdytyskansion ylläpitäjät ja päivittäjät/vastuuhenkilöt tiimistä
- Todetaan, että työnjaosta sopiminen, omantyyön tunnetuksi tekeminen tapahtuu omia työnkuvia vahvistamalla ja samalla voimme tehdä myös rajausta



Osaamis- ja koulutussuunnitelma

- Todetaan, että tulevaisuuteen saatava työyhteisöön **oma koulutussuunnitelma** (työyhteisön tarpeet ja henkilöstöhallinnon suunnitelma ja koulutusraha) ennakoiden
- Tavoitteena, että työnkuvien arvioinnin kautta löydetään myös mahdolliset koulutus tarpeet tulevaisuuden haasteita ja asiakastyötä ajatellen, tavoitteena monipuolinen osaaminen
 - jokainen voi kevään aikana kartoitella koulutuksia, mitä/missä tarjolla
 - perustetaan ”koulutussuunnittelu-ryhmä”, joka kokoaa työyhteisön koulutustarpeet ja mahdollisuudet suunnitelmaksi seuraavalle vuodelle (valmiita esityksiä henkilöstöhallinnon koulutuksiin ja muihin)
 - Koulutusasioissa näkökulmana nousi keskusteluun myös koko lastensuojelu laajasti ajatellen



